Eliyahu M. Goldratt

Eli Schragenheim
Carol A. Ptak

Vajalik, kuid mitte piisav

ROMAAN PIIRANGUTE JUHTIMISEST INFOSÜSTEEMIDE ÄRIS

Viisteist aastat tagasi olid nad veel lihtsalt "[illegible]", [illegible] nisid taskuraha mõnele firmale arvutiprogramme [illegible] paljud sellistest vennaskondadest mitme [illegible] Tänaseks on mõned neist omaenda edust [illegible] suudetud säilitada, investorite ootused ei [illegible] väärtusetuid pabereid. Miks on IT firmad nii [illegible]?

Kuid nad on käima pannud tohutu masinavärgi, [illegible] tehnoloogia kasutuselevõtt äriprotsesside [illegible] duseks igale organisatsioonile, kes tahab [illegible] Ettevõtted kõikjal maailmas on oma infosüsteemidesse [illegible] dollareid. Ning vajadused ja võimalused aina [illegible] masid. Kui panused on nii kõrged, siis on [illegible] need lootused õigustavad ennast? Milline on [illegible] Kuidas IT investeeringud ennast [illegible]?

Neile probleemidele keskendubki käesolev raamat. [illegible] koos romaani kangelastega lahenduse [illegible] kasutada infotehnoloogiat ettevõtte juhtimises.

Goldratti neljas raamat on huvitav täiendus seni eesti keeles ilmunud teostele. Olles pikka aega tegutsenud juhina infotehnoloogia alal, on mul [illegible] meel, et Eesti lugejateni jõuab sedavõrd tunnustatud juhtimisteoreetiku [illegible] ja kaasa mõtlema ärgitav raamat, mis käsitleb IT probleeme.

Tõnis Sildmäe, BCS Itera juhatuse esimees

Kellele see raamat on mõeldud?

- Tegevjuhtidele, kes on kulutanud infotehnoloogiale [illegible], aga ei ole oma investeeringut veel tagasi [illegible].
- Tippjuhtidele, kes kavandavad strateegiat oma ettevõtte tulemuste parandamiseks.
- Tootmise ja logistika juhtidele.
- Spetsialistidele infotehnoloogia, finantside, turunduse ja tootearenduse valdkondades.
- Tarkvara arendajatele ja juurutajatele.
- Piirangute teooria huvilistele.

Raamatu ilmumist on toetanud [illegible] BCS Itera

GOLDRATT BALTIC network

BCS Itera

Eliyahu M. Goldratt

Vajalik, kuid mitte piisav

VAJALIK, kuid mitte PIISAV

ROMAAN PIIRANGUTE JUHTIMISEST
INFOSÜSTEEMIDE ÄRIS

Eliyahu M. Goldratt

Eli Schragenheim • Carol A. Ptak

VAJALIK, kuid mitte PIISAV

ROMAAN PIIRANGUTE JUHTIMISEST
INFOSÜSTEEMIDE ÄRIS

Eliyahu M. Goldratt

Eli Schragenheim • Carol A. Ptak

GOLDRATT BALTIC NETWORK

Tõlkija: Viivi Verrev
Toimetaja: Heiti Pakk
Keeletoimetaja: Tiina Hallik
Kaanekujundus: Kristjan Mändmaa

© Eliyahu M. Goldratt 2000

Tõlgitud väljaandest:
Eliyahu M. Goldratt with Eli Schragenheim and Carol A. Ptak
Necessary, But Not Sufficient,
A Theory of Constraints business novel
The North River Press
ISBN 0–88427–170–6

Tõlge eesti keelde:
© OÜ A. Y. Goldratt Baltic 2001
ISBN 9985–78–287–9

Goldratt Baltic Network
Narva mnt 7, 10117 Tallinn
www.goldratt.ee

Trükitud OÜ Greif trükikojas
Kastani 38, 50410 Tartu

1

24. jaanuar 1998

"Astuge sisse." Scott tõuseb püsti ja surub kliendihaldur Jay Johnstone'i kätt.

Rahulik ja elegantne Scott Duncan näeb välja pigem aristokraadi kui elus edasijõudnud koduvillase ameerika poisina. Neljakümne kuue aastaselt on ta maailma ühe kõige edukama arvutitarkvara firma juht.

"Istuge," viipab Scott kabineti teise otsa. "Mind hakkas huvitama, kuidas meil Alkariga läheb."

Jay silmad löövad särama. Käib kumu, et see, millise kabinetipoole peal Scott teile istet pakub, viitab jutuajamise sisule. Neid, kellel palutakse istuda toolile Scoti suure kirjutuslaua vastas, ootab ees pinnimine, andmete väljapigistamine ja vastamine kannatamatute küsimuste jadale. Viie minutiga või kiireminigi on nad uuesti kabineti ukse taga ja tunnevad end nagu tühjaks-pigistatud sidrunid.

Kui teid juhitakse aga teisele poole, mugavate nahktugitoolide juurde, siis te ilmselt kuulete, kuidas te sobite globaalsesse pilti. Ja ei ole midagi huvitavamat kui kuulata, kuidas Scott Duncan globaalset pilti lahti harutab. Mitte ainult tema kaastöötajad, vaid nüüd juba ka Wall Streeti analüütikud on võlutud Scoti võimest näha, kuhu äri läheb. Ärimaailm üldse, eriti aga infotehnoloogia. Oma ettevõtte kasvatamine tagasihoidlikust tarkvaraarendajast selliseks gigandiks, nagu see on täna, turuväärtusega kaugelt üle kümne miljardi dollari, lisab kenakesti usaldusväärsust sellele, mida muidu võiks pidada julgeks spe-

kulatsiooniks uue tehnoloogia teemadel, selle mõjust turu suundumustele ja vajadustele.

Istet võttes kordab Jay Scoti küsimust ja püüab leida kõige kokkuvõtlikumat, kuid siiski mõjusat vastust. "Kuidas meil Alkariga läheb? Noh, me oleme üks üheksast Alkari konkursil osalevast ettevõttest. Järele oleme jäänud ainult meie ja FDP."

"Ja edasi?"

"Edasi paistab kõik kena olevat."

Scoti näoilme sunnib Jayd jätkama. "Me tegutsesime oma tavalise taktika kohaselt ja see toimib."

Kui üks ettevõte tahab uskumatult konkurentsitihedal arvutisüsteemide turul ellu jääda, peab ta pakkuma palju enamat kui lihtsalt head toodet. Kui ühe müügitehingu keskmiseks väärtuseks on mitu miljonit dollarit, ja harvad ei ole ka sadadesse miljonitesse ulatuvad lepingud, ei tulda toime ilma hea müügitaktikata.

Scott oli loonud oma müügipersonalile unikaalse taktika. Ta märkas, et arvutisüsteemid laienesid kiiresti ja tegid ära järjest rohkem paberitööd, kuid seda kiiret laienemist ei toetanud sobivad standardid. Ta leidis viisi, kuidas taolist möödalaskmist konkurentsieelisena ära kasutada.

Juba mängu väga varases staadiumis, soovitavalt enne, kui klient on tarkvarafirmadele ametliku konkursi välja kuulutanud, oli Scoti inimestel kodutöö tehtud. Nad teadsid, kes olid antud projektiga seotud "patsiga poisid", väljapakutud süsteemile suure tõenäosusega tehnilise hinnangu andvad inimesed. Neist spetsialistidest sai nende peamine sihtrühm. Ajal, mil konkurendid püüdsid leida otsustajaid ja nendega sidemeid luua, olid Scoti inimesed ametis sihtrühma spetsialistide õpetamisega. Nad ei tegelnud mitte BGSofti süsteemiga, see oleks olnud lubamatu. Käsitleti hoopis seda, kuidas üldse peaks projekteerima potentsiaalse kliendi ärivaldkonnas sobivat arvutisüsteemi: erinevate võimalike konfiguratsioonide plusse ja miinuseid, funktsioone, millel on võtmetähtsus, ja neid, mis on lisatud vaid võhikutele mulje avaldamiseks.

Kogu idee oli selles, et kui tuleb tõeline jõukatsumine ja valiku tegijad võrdlevad pakkumisi, et otsustada, mis neile kõige paremini sobib, on nad hakanud Scoti inimeste külvatud oskusteavet standardiks pidama. Olukorras, kus tegelikku standardit ei ole, andis see Scoti ettevõttele tohutu eelise.

Scott vaatab arvutiekraanile. "Ma näen, et enne lõplike otsuste langetamist oli FDP sunnitud lisama tellimuste registreerimise moodulile palju uusi funktsioone."

"Jah," naeratab Jay. "Nende esimene ja teine katse kukkusid täiesti läbi. Ja eile oli neil viimane võimalus demonstreerida, kuidas finantsandmete töötlust kiiremaks muuta. Ma kuulsin, et nad panid end vaid piinlikku olukorda. Ma arvan, et Alkar hoiab neid konkurentsis lihtsalt sellepärast, et meilt paremaid tingimusi välja pigistada."

"Ja kuidas meil sellel rindel läheb?"

"Paremini kui arvata võis. Eelarve on heaks kiidetud ja me oleme kokku leppinud ka samaaegsete kasutajate arvus. Minu teada on KPI Lahendused lõpetanud läbirääkimised juurutamise üksikasjade osas." Jay naaldub ettepoole ja lisab vaikselt: "Ja me ei ole lasknud käiku veel oma salarelva — võimalust maksta iga mooduli hoolduse eest eraldi."

Ta lisab enesekindlalt: "Me kohtume nendega järgmisel esmaspäeval, et detailides lõplikult kokku leppida. Ma ei usu, et tekiks tõsiseid probleeme."

Scott naeratab. Ta ootab, kuni Jay talle otse silma vaatab, ja küsib siis leebelt: "Kui kõik on nii ilus, miks te hindasite siis oma müügiaruandes..." Ta teeb pausi ja jätkab veelgi leebemalt: "...lepingu sõlmimise võimalust selle kvartali jooksul ainult viiekümneprotsendiliseks?"

Jay niheleb kohmetunult toolil. "Sellepärast et..." Ta jätab lause lõpetamata.

"Kas te ootate mingeid üllatusi FDP poolt? Viimase minuti vasturünnakut?" püüab Scott teda aidata.

"Ei, seda mitte. Minu arvates on FDP sellest rongist maha jäänud. Ükskõik, mida nad praegu ka välja ei käiks, ei tule see mängu selles staadiumis enam arvesse. Siin pole mingit pistmist ei FDP ega ka kliendiga, lihtsalt..."

Jayl on ilmselgelt ebamugav. Siis võtab ta julguse kokku ja lõpetab lause: "Ma lihtsalt mõtlesin, et te tahate, et me oleksime ettevaatlikud."

"Kas te mõtlete minu kurikuulsat esimest reeglit? Minu ütlemist, et olgem paranoilised?"

"Just nimelt," lausub Jay häbelikult.

"Seega püüate te siis ɒma müügiaruandes (mida ma alati loen, nagu te teate) olla paranoiline?"

"Jah."

Scott nõjatub naeratades tahapoole. "Jay," ütleb ta, "kui te tahate mind ahvida, peate te arvestama minu sõnakasutust, sest "paranoiline" tähendab minul tavatähendusest hoopis midagi erinevat. Minu arvates ajab enamik inimesi paranoilisuse segamini sellega, mida mina nimetan lühinägelikkuseks. Kas te teate, kui raske on tõeliselt paranoiline olla?" Ta teeb pausi, nagu ootaks vastust.

Jay on targu vait.

"Et olla tõeliselt paranoiline, peab pidevalt hindama, milline on sinu tegude mõju üldisele pildile. Mis tähendab, et kõigepealt peab järelejätmatult püüdlema globaalsest pildist sügava arusaamise poole. Kas te mõistate mind?"

Jay paistab olevat ebakindel.

"Kas te tahate, et ma seletaksin?"

"Jah, palun," vastab Jay innukalt. Ta valmistab end selleks, millest on mitmeid kordi kuulnud — silmast silma vestluseks legendaarse firmajuhiga, vestluseks, mis annab hoopis uue dimensiooni ettevõtte mõistmiseks. Vähemalt nii väitsid ühest suust need, kellel oli olnud õnn Scotiga usalduslikult vestelda.

"Teil on ju meie firmas aktsiaoptsioon," ütleb Scott.

"Mul on ka aktsiaid," informeerib teda Jay, ootamata järgmist küsimust, teades, et see tuleb ainult kasuks.

"Kas te teate ka nende hinda?"

"Täna hommikul seitsekümmend kuus ja viis kaheksandikku. Tõus on veidi üle poole punkti." Jay demonstreerib meelsasti kohalikku patriotismi.

"Ma näen, et te hoiate asjadel silma peal," noogutab Scott tunnustavalt. "Kas te olete märganud, mis vahe on meie ja teiste soliidsete ettevõtete, nagu näiteks General Motorsi või General Electricu aktsiatel?"

"Meie aktsiate väärtus kasvab kiiremini," tuleb Jaylt kiirelt vastus.

"Möödunud aastal mitte eriti," parandab teda Scott. "Ma mõtlen mingit muud erinevust, midagi sellist, mis paneb meid börsiliidrite väärtpaberitest hoopis teise kategooriasse?"

On selge, et Jay vastust ei tea.

"Üks ettevõtte väärtust määrav faktor on saadav kasum," seletab Scott kannatlikult. "Enamiku ettevõtete puhul määrab turg nende väärtuseks kümne- kuni kahekümne viie kordse aastakasumi. Seda nimetatakse kordistiks.

Kaheksakümnendatel aastatel oli grupp ettevõtteid, mille kordistid olid teatud perioodil ennekuulmatult kõrged. Need olid uue tööstusharu — geneetika — ettevõtted. Tol ajal tekkis mulje, et selle uue tehnoloogia abil võib kiiresti terve varanduse kokku ajada. Nende ettevõtetega kaubeldes kerkis kordisti isegi kuni neljakümnekordseks!"

Scott ootab, kuni see Jayle kohale jõuab, ja tuleb siis tagasi nende teema juurde. "Kas te teate, millise kordistiga müüakse meie aktsiaid?"

Jay ei tea.

"Rohkem kui sada!" teatab Scott.

"See on suurepärane," on Jay vaimustuses.

"On küll," nõustub Scott. "Kuid sellel on oma hind. Miks teie arvates hindab turg meid nii kõrgelt?"

"Sellepärast et me nii kiiresti kasvame?" ei ole Jay endas päris kindel.

"Õige," kinnitab Scott. "On kena, kui mingi väike ettevõte kasvab kolmkümmend protsenti, ütleme kolmest miljonist dollarist aastas neljale miljonile. Kena, ent mitte haruldane. Kuid vaevalt ootab keegi sellist kasvutempot kolmekümne miljoni dollari suuruselt firmalt ja loomulikult mitte kolmesaja miljonilselt."

"Kuid," ei suuda Jay end tagasi hoida ja vaidleb juhatuse esimehele vastu. "Kuid möödunud aastal kasvasime meie üheksasajast miljonist kuni… kuni…"

"Täpselt. Me saime sellega hakkama. Me lõpetasime möödunud aasta müügikäibega, mis oli üks miljard kolmsada seitsekümmend miljonit. Me kasvasime veidi üle neljakümne protsendi. Ja mitte ainult möödunud aastal, vaid ka aasta enne seda ja veel aasta enne seda ja veel enne seda."

"Seega ootab turg, et ka järgmisel aastal läheks meil samamoodi," hakkab Jay taipama. Professionaalse müügimehena ta teab, et jätab endast hea mulje, kui teeb kokkuvõtte sellest, mis talle selgeks sai. "Turu poolt meile antud kõrgem kordisti põhineb tegelikult ootusel, et meie fenomenaalne kasvutempo jätkub."

Scott noogutab nõusolevalt, siis avardab ta Jay jaoks pilti. "Meie tulemustest, nii head kui need ka ei ole, jääb sellise uskumatu, üle saja ulatuva kordisti jaoks väheseks. Põhjuseks on hoopis turu usaldus meie IT valdkonna vastu."

Märgates, et Jay ei saa aru, lisab ta: "Asi ei ole ainult meis, asi on ka meie konkurentides. Kõik meie suuremad konkurendid kasvavad umbes sama kiirusega. Igas kvartalis, absoluutselt

igas kvartalis, teatavad kõik suured tegijad, et nende kasvutempo on nelikümmend protsenti aastas. See on praegu meie töösttusharu standard. Vaadake, Jay, õigem on öelda, et aktsiaturg mitte ei oota meilt sellist kasvu, vaid aktsiaturg peab meie uskumatut kasvu endastmõistetavaks."

Jay noogutab mõistvalt.

"Niivõrd kõrge kordisti on meie ettevõttele tohutuks finantsvõimenduseks," jätkab Scott. "Teatud mõttes on see meie kiire kasvu võti."

Kuna Scott arvab, et Jay seda aspekti ei tea, räägib ta edasi. "Selleks et kasvada, peame pidevalt laiendama turul pakutavate toodete sortimenti. Meie olukord on kadestusväärne, kuna me ei pea oma tooteid nullist arendama. Me ei pea kulutama aega tootearendusele ega kogemuste omandamisele, sest me lihtsalt leiame parima ettevõtte antud valdkonnas ja ostame selle ära. Ükskõik mis hinnaga. Teate, me ei pea sularaha välja käima. Meie aktsiad on niivõrd uskumatult kõrge väärtusega, et me maksame nende murdosaga."

Scott jääb vait ja vaatab Jayd. "Nüüd aga harjutagem paranoilisust. Kas te näete selles suurepärases olukorras mingeid peidetud ohte?"

Jay teab, et teda pannakse omamoodi proovile. Ta ei kiirusta ning ütleb siis aeglaselt: "Kas ei lähe sellise kasvutempo säilitamine järjest raskemaks? Ma mõtlen, et nüüd, mil me oleme jõudnud üle miljardi piiri, kas…"

"Jah. Just täna hommikul ütlesin ma endale, et mida paremad asjad on, seda hullemaks nad lähevad. Kuid kas te oskate mulle öelda, milles hädaoht konkreetselt väljendub?"

"Turg peab endastmõistetavaks, et meie neljakümneprotsendiline aastane kasvutempo jätkub," ütleb Jay ja püüab anda endast parima. "Seega siis, kui meie kasvuprognoos ei täitu, kasvõi üks kord… jäägu puudu kasvõi veidi…" Jay julgus saab otsa ja ta jääb vait.

"Väga hea tähelepanek," on Scott silmanähtavalt rahul. "Väga hea," julgustab ta ja ärgitab Jayd järeldust tegema: "Mis siis juhtub?"

Jay ei kõhkle enam. "Ma arvan, et turg kaotab usalduse meie vastu ning meie aktsiate hind hakkab sellele vastavalt langema."

"Täpselt." Ning siis sõnastab Scott selle veidi teisiti: "Prognoosi mittetäitmine ühes kvartalis (teade, et müüginäitajad on oodatust madalamad, näiteks umbes kolmekümne miljoni dollari võrra) annaks meile tugeva hoobi. Minu hinnangul langeks meie aktsiate väärtus umbes kakskümmend protsenti. Jumal hoidku, kui me ei täidaks prognoosi kaks kvartalit järjest. See sunniks turgu oma ootusi revideerima, kaaluma, kas meie kiire kasvuperiood ei ole mitte otsa saanud. Sellisel juhul ei oleks ma põrmugi üllatunud, kui meie aktsiad kukuksid umbes kahekümne protsendini oma praegusest väärtusest."

"See oleks katastroof," lipsab Jay suust.

"Täiesti õige," nõustub Scott, kuid püüab siis otsemaid summutada võimalikke hävitavaid kuulujutte. "Õnneks oleme sellest veel kaugel," naeratab ta julgustavalt.

"Kuid miks ma selle asja ikkagi üles võtsin?" küsib ta.

"Sest see on oluline," vastab Jay.

"Jah. Kuid mina tahtsin, et te mõistaksite paranoilisuse tõelist tähendust."

Siis jätkab Scott juba tõsisemalt: "Paranoilisus tähendab seda, et te otsite võimalikke hädaohte ja koostate nende tarvis plaane, isegi olukorras, kus kõik on hästi. Vaadake näiteks, kuidas see meid aitab. Tavaline ettevõte koondaks tähelepanu kasumi maksimeerimisele. Kuna meie vaatame oma ettevõtte riske, siis me teame, et meie jaoks ei ole põhiliseks parameetriks mitte kasum, vaid kasvutempo säilitamine. See mõjutab praktiliselt kõike, mida me teeme."

Jay on vait ja mõtleb äsjakuuldule. Scott ootab kannatlikult.

"Nüüd ma taipan," pomiseb Jay.

"Mida?"

"Nüüd ma taipan, mis juhtus minu eelmise kliendiga. Ma olin juba peaaegu sõlmimas ilusat, rohkem kui neljakümne miljonilist lepingut. Puudus vaid väike järeleandmine samaaegsete kasutajate arvu osas. Me teeme seda peaaegu alati. Ja siis kästi mul mitte järele anda." Jay hääl reedab, kuivõrd see vahejuhtum teda ärritas. "Tõsi, ohtu klienti kaotada ei olnud, kuid see maksis meile peaaegu kahekuulise viivituse."

"Ja kuidas te seda meie tänase vestluse taustal tõlgendate?"

"Ilmselt oli meil selleks kvartaliks tehinguid juba küllalt, nii tahtsime me lükata selle järgmisesse kvartalisse. Hmm..."

Scott vaatab kella. On aeg jutuajamine lõpetada. "Jay, ma loodan, et nüüd te mõistate, et kui ma ütlen "olge paranoilised", siis ma mõtlen, et ei tohi lasta end pimestada asjade heast käekäigust ning peab tegutsema edu säilitamise nimel."

"Jah," kinnitab Jay.

Püsti tõustes lisab Scott nagu muuseas: "Ja selles valguses soovitan ma teil vaadata, kas te olete tõeliselt paranoiline, kui te arvate, et praktiliselt juba taskus oleva lepingu sõlmimise võimalus on ainult viiskümmend protsenti."

"Ma saan aru, mida te öelda tahate," ütleb Jay laia naeratusega.

Oma kirjutuslaua juurde tagasi minnes pomiseb Scott endale nina alla: "Tema sai aru, aga kas ma ise sain?"

Asjad lähevad iga kvartaliga karmimaks. Viimases kvartalis, kuigi oli aasta lõpp, ei olnud mingit kaitseventiili, tehinguid, mida oleks andnud sellesse aastasse edasi lükata. Latt on kõrgemal, potentsiaalsete klientide juurdevool nigelam ning mida teevad nad olukorra parandamiseks?

Kas BGSoftil on küllalt hea strateegia? Strateegia, mis näitab selgelt, kuidas BGSoftil õnnestub oma kasvutempot säilitada?

Nende strateegia on teha sama asja, kuid rohkem. Näiteks tema ise ei tee midagi muud, kui vaid tagab selle, et kõik kulgeks sujuvalt.

Kogu tema aeg kulub kontrollimisele. Ta kontrollib poolelioolevaid suurtehinguid, et põhiklientide haldurid oleksid graafikus, kuidas arendustöö edeneb, milline on klientidele pakutava teeninduse kvaliteet... Pisiasjade nimekiri, mis neelab kogu tema aja, on lõputu.

Kuid kas sellest piisab? Kas piisab, kui teha sama asja üha rohkem?

2

23. veebruar 1998

Täpselt kell 8.30 avaneb peakorteri süsteemiarenduse sektori uks ja sisse astub Lenny, käes kaks tassi ja portfell, nii nagu ainult tema seda oskab. Need kaks tassi, ühes piimaga kohv ja teises must tee, on ka iseloomulikud ainult Lennyle.

Roger, süsteemiarenduse asepresident, istub oma kabinetis, otse Lenny kabineti kõrval. Ta vaatab kella. "Nagu tavaliselt tuleb ta täpselt õigel ajal," mõtleb ta endamisi. Roger on valmis kihla vedama, et tähtaega ei muudetud. Lenny ja Scott sõid ilmselt kahekesi kenasti koos õhtust. Võttes laualt paberid, läheb ta Lenny kabinetti.

Lenny paneb tassid lauale, portfelli põrandale, võtab kiire lonksu ja tõstab pilgu. "Tere hommikust, Roger. Enne kui sa küsida jõuad, siis vastus on jah, süsteemi turuletuleku kuupäev on 15. aprill. Uus tarnijate kontrollimise funktsioon sisse ei lähe, kui ma just täna lõppversiooni kirjeldust valmis ei saa. Kas küsimusi on?"

Roger alustab: "Lenny, ma teen ettepaneku vaadata veel kord üle funktsioonid, mis lähevad versiooni seitse kaks. See nimekiri on liiga pikk, selleks et olla realistlik. Asi ei ole tarnijate kontrollimise moodulis. Mind teeb murelikuks see, et kvaliteedi kontrolli aeg jääb napiks. Lenny, me peame määrama oma programmeerijatele selged prioriteedid."

Lenny mõtleb mitu sekundit. "Kui ma annan sulle uute funktsioonide tähtsusjärjekorra, siis ma tean, mis juhtub. Ma ei ole valmis ühtki planeeritud funktsiooni välja jätma."

"Lenny, see ei ole aus," vastab Roger. "Küünalt ei saa mõlemast otsast põletada. Kui sa ei jäta meile mingit vabadust lõppkuupäeva osas, pead sa andma meile vabad käed funktsioonide arvus."

Lenny uurib Rogeri ilmet, mõtleb järele ja lausub: "Hästi, Roger. Ma annan sulle prioriteedid, lihtsalt igaks juhuks, kui sa oled teinud kõik mis võimalik, ja ikkagi jääb ajast puudu. Kuid pea meeles, ma tahan saada täismängu. Kus see nimekiri on?"

Roger ulatab talle ilmse kergendustundega nimekirja. Lenny hakkab märkusi tegema.

Heliseb telefon. Lenny ei vaevu toru tõstma.

Sisse lülitub automaatvastaja valjuhääldi: "Siin Rudy firmast KPI Lahendused. Üks MANi põhikliente tuleb neilt meile üle. Me peame neile näitama, milliste põnevate ja kiirete rakendustega meie hakkama saame. Kui me ei suuda andmeid konverteerida, on kogu rakendusel kriips peal. Olukord on ülimalt delikaatne. Palun helista mulle esimesel võimalusel tagasi."

Lenny vaatab Rogeri poole. "Vaatamata sellele, et KPI saab peaaegu kogu töö meilt, ei tähenda see veel, et me võiksime neid hätta jätta," ütleb ta.

"Sa ei pea mulle meelde tuletama, et KPI on meie suurim süsteemi integreerija." Roger on peaaegu solvunud. "Aga olukord on selline, et Phili meeskond on hõivatud veebipõhise mooduliga, mille kohta sa ise ütlesid, et see on esmatähtis."

Lenny ei ole sellega nõus. "Phili meeskond võib ju tööga hõivatud olla, aga see ei tähenda, et me võime KPI ilma korraliku teeninduseta jätta. Sulle ei ole vaja seda ilmselt meelde tuletada, aga meie sõltume KPIst samavõrd nagu nemad meist. Enam kui kaheksakümnele protsendile klientidest viib meie tarkvara juurutamise läbi KPI Lahendused."

Roger hakkab kirjeldama, mida ta on olukorra päästmiseks püüdnud teha. "Ma andsin selle ülesande Arthurile meie Londoni esindusest. Ta lubas kõik kahe nädalaga joonde ajada. Ma

uurisin järele, et ta andis selle töö kellelgi Mary-nimelisele naisterahvale. Arthuri jutu järgi on ta nutikas programmeerija, aga alles nooruke. Ei ole veel õigeid kogemusi. Kui tema konverteerimiskatsed kaks korda untsu läksid, siis ma käskisin Arthuril endal asi üle vaadata. Paistab, et ka sellest polnud suurt kasu. Tegemist peab olema mingi erakordselt vastiku veaga. OK, ma palun Steve Chini, et ta annaks selle mõne hea tegija kätte."

Ta jääb vait ja tõmbab sügavalt hinge.

"Miks sa mind niimoodi vahid? Mina seda tegema ei hakka. Viimase koodirea kirjutasin ma kolmteist aastat ja kolm kuud tagasi, kui päevad lugemata jätta."

Lenny naeratab. "Aastaid tagasi oli kõik teisiti. Ma mäletan, kuidas sa taolised probleemid vähem kui veerand tunniga ära lahendasid."

Roger naeratab vastu. "Sa ajad mind iseendaga segamini." Ta lisab otsustavalt: "Meil on ju suurepäraseid programmeerijaid, aga ma ei saa neid kogu aeg segada. Nad peavad oma töö pooleli jätma, küsimustele vastamine ja veaparandus lööb nende tööjärje täiesti segi."

"Mina kavandan nii selget ja sõbralikku süsteemi, et pole vaja küsimusi, manuaale ega spikrilehti," ütleb Lenny. "Tule järgmisel nädalal ja ma näitan sulle. See lahendab päriselt kõik meie jooksvad probleemid."

"Mis asja?" ahmib Roger õhku.

"Tõmbasin su haneks," naerab Lenny. "Ma hakkan nalja tegema, kui asi väga hulluks läheb, nii nagu praegu. See on minu juudi veri. Muide, ega ei olegi nii võimatu kirjutada arvutisüsteemi, mis esimese korraga õigesti tööle hakkab. Lihtsalt loo süsteem, mis ei tee mitte midagi, ja võimalikkus, et kõik läheb libedalt, on kaheteistkümne protsendi ümber. Kõikidel muudel juhtudel saab ta millegagi hakkama — mis tähendab, et "puugid" on kusagil sees." Okasseal on okkad ja programmidel puugid. Elu on juba kord niisugune.

Roger manab näole naeratuse. Keegi ei taha solvata Lennyt sellega, et ei naera tema naljade peale. Lenny meeldib talle. Meeldib kõigile ja ta on liiga tähtis mees, et võiks riskida ja tema tundeid haavata.

Lenny lõpetab nimekirja märkimise. Enne kui ta selle Rogerile tagasi annab, ütleb ta: "Muide, Maggie on end minu juurde lasknud kutsuda, et arutada üht dokumenti, mille ta mulle saatis. See dokument näitab, kui vähe olen ma lubanud lisada funktsioone, mida KPI Lahendused palunud on. Seega ära süüdista mind, et ma lasen sul liiga palju teha. Roger, sinu nimekiri on siin. Pea meeles, et väljatuleval versioonil peavad olema KÕIK need funktsioonid."

Kui Roger läinud on, püüab Lenny sukelduda tarnija kontrollimise funktsiooni tingimuste tehniliste üksikasjade väljanuputamisse, mida tema arvates pole üldse vaja. Kui aga mingi kuuemiljardiline ettevõte sinult midagi palub, siis peab isegi Lenny vastu tulema. Ta püüab anda uute funktsioonide juurdelisamisel oma parima, et need ei tekitaks tõelist kaost. See on päris keeruline ülesanne.

Uks avaneb. Lenny koondab endiselt kogu tähelepanu tööle. Talle on juba ammu selgeks saanud: teda segatakse ikkagi, vaatamata sellele, et ta parasjagu tööd teeb ja sellepärast ta peab ka väga töist nägu tegema. Inimesed arvasid sageli, et kui ta vaikselt istudes lakke vaatab, siis ei tee ta midagi. See õppetund on tal selge ja nüüd sunnib ta end arvutiekraani vahtima. Siis inimesed teavad, et ta teeb tööd, ent viimasel ajal ei ole enam sellestki abi.

Ta pilk jääb veel mitmeks sekundiks ekraanile, kuid siis tõstab ta silmad.

"Lenny," ütleb Roger. "See noor prantsuse programmeerija on nüüd siin. Ma tahan, et sa temaga räägiksid."

"Meeleldi, aga aega ei ole. Vähemalt mitte täna."

"Möödunud nädalal oli sul sama jutt. Ta saadeti siia juba kaks kuud tagasi, töötama kohe-kohe lubatud mooduli uue kujunduse kallal. Ja mul on kahtlus, et talle anti mõista, nagu oleks tal võimalus sinuga koos töötada."

Lenny kehitab lihtsalt õlgu.

Roger püüab kasutada teist nõksu. "Ta arvab, et sellel ATP moodulil on puuk sees ja ta tahab sulle sellest isiklikult rääkida."

"Kas tema veenis sind, et ATP moodulil on puuk sees?"

"Jah. Tegelikult ma olen üsna kindel, et seal on puuk. Ta valmistas ette üsna üksikasjalise näite ja analüüsi. See on päris mõjus dokument."

"Milles siis asi? Kui sa arvad, et see on küllalt tähtis, lisa see nimekirjale."

"Lenny, asi ei ole tegelikult selles. Lugu on nii, et sellel poisil on super ajud, kuigi ta on muidu natuke hull. Ta ütles, et läheb koju tagasi, kui ta sinuga kokku ei saa. Ja mul on mure, et ta lähebki. Lenny, sellel poisil on terav mõistus. Meil on selliseid inimesi vaja."

"OK, saada see imelaps minu juurde."

Jutuajamise peale Jean-Claude'iga kulub üle poole tunni ja selle aja jooksul lähevad Lenny kõneposti kaks telefonikõnet. Lenny mõistab, miks Roger tahtis, et ta selle poisiga räägiks. Sellel poisil on potentsiaali saada staariks. Ta on programmeerija, kes saab imehästi aru, kuidas tarkvara kasutada, kes ei ole lihtsalt bittide ja baitide ja funktsioonide lummuses. Rääkimata sellest, et ta leidis loogikapuugi, mille jäljed viisid välja isiklikult Lennyni. Lenny hindab inimesi, kes suudavad leida vigu tema enda spetsifikatsioonides.

Kui telefon heliseb, mõtleb Lenny ikka veel, mida tema poolt äsja heaks kiidetud ATP moodulis tehtavad muudatused kaasa võivad tuua. Ta volitas poissi viga parandama, kuid praegu soovis ta, et ei oleks nii väga kiirustanud. Nüüd tuleb uude versiooni sisse viia terve rida muudatusi, lihtsalt veaparanduse pärast.

Sharonile ei ole see kaugeltki meeltmööda. Telefon heliseb vahetpidamata ja ta teeb selle vea, et tõstab toru.

"Tere, Lenny, siin Rudy. MACTELis on probleem MAN süsteemilt üleminekuga. Meil on vaja, et asi kiiresti korda saaks. Imekiiresti. Meil oleks vaja kõigepealt ainult finantsmooduliga pihta hakata. Aga andmete ülekandmisega on probleeme ja me ei saa edasi minna. Roger lubas, et konverteerimisprogrammi kirjutamisele antakse roheline tee, ent sellest ei tulnud midagi välja. Niipea kui ma finantsmooduli sisse lülitan, jookseb kogu programm kehvade andmete tõttu kinni. See on juba kolmas kord, mil mulle on saadetud konverteerimisprogramm, mis peaks eeldatavasti töötama, aga see jookseb ainult kinni. Ma leidsin programmeerija, kes selle kallal pusib. Tema nimi on Mary ja ta on Londoni esindusest. Ma helistasin Londonisse ja rääkisin temaga. Lenny, mulle tundub, et tal ei ole mingit niidiotsa."

"Rudy, ma just lõpetasin Rogeriga sellel teemal jutu. Las nad mõtlevad veel kaks päeva. Küll nad saavad hakkama."

"Hea oleks, kui sina seda tüdrukut aidata saaksid, Lenny. Ma tean, et sa oled seotud palju tähtsamate ja keerulisemate ülesannetega, aga siin on jutt suurkliendist, keda me veensime MANist loobuma, et nad hakkaksid töötama BGSoftiga. Sa ju tead, milliseid jõupingutusi me teeme vaenlase juurest klientide ülemeelitamiseks. Mul on tõsine hirm, et kui meil ei õnnestu oma tarkvara kiiresti käima saada, on lootustele kriips peale tõmmatud. Palun tegele selle probleemiga. Ma tean, et sina saad programmeerimisprobleemidest jagu kümne minutiga."

Lennyle meeldivad järjekindlad, buldogi haardega inimesed, ainult mitte siis, kui hambad on tema sääres. Teisest küljest ei taha ta aga Rudyt mürgise märkusega närvi ajada. Rudy tõmmati KPI Lahendustesse firmast Boyd & Neel. Ajal, mil Maggie otsib tõeliselt häid konsultante tikutulega taga, tuleb Lennyl sellise

importartikliga kenasti ringi käia. Lenny punnib vastu, kuid lubab siiski rääkida Arthuriga Londoni esindusest.

Ta keerab ukse lukku ja lülitab telefoni välja. Tal hakkab koitma, kuidas annaks tarnija kontrollnäitajad integreerida. On üks võimalus sisse hiilida, mille puhul ei tulegi peaaegu üldse koodi juurde kirjutada. Kuid paljudes kohtades on vaja teha väikesi parandusi. Kui ta seda ise teeb, on asi lihtne, kuid teistele seletades üsna keeruline.

Kas ta peaks selle ise ära tegema? Ei võta eriti kaua aega, kuni keegi leiab, et see polnud just päris see, mida tal vaja oli. Siis hakatakse parandusi nõudma. Selleks ajaks on tegemist ühe paketi osaga ja mitte keegi ei oska teha vajalikke kohandusi. Ta tõmbab endale ainult häda kaela.

Oli aeg, mil kõik oli hulga lihtsam. Ta naeratab, meenutades, kuidas kõik algas. Lihtsalt öeldes, BGSoft on oma olemasolu eest tänu võlgu vahkvihale, Scoti vahkvihale professori peale, kes pani talle hindeks ainult "C" asja eest, mida Scott ise meistriteoseks pidas. Seminar toimus pealkirja all "Tulevikusuundumuste ennustamine". Scott, kelle suved olid möödunud asendusprogrammeerijana töötades, valis oma töö teemaks arvutitööstuse.

Tol ajal, aastal 1979, valitsesid tervet arvutitööstust riistvaratootjad, ettevõtted, kus valmistati arvuteid. Oli IBM, gigant, kes võimutses rohkem kui seitsmekümnel protsendil maailmaturust, ja siis veel palju väiksemaid ettevõtteid, kellest enamiku müügimaht küündis mõnesaja miljoni dollarini aastas. Tarkvarafirmasid, arvutikoodi pakette tootvaid ettevõtteid oli vähe ja nad olid väikesed. Tol ajal peeti kümne miljoni dollari suurust tarkvarafirmat juba kopsakaks.

Just äsja olid ilmavalgust näinud kaks uuendust. Üks oli oma võimalustelt suurarvutitele sarnanevate miniarvutite teke. Selle, millele vaid aasta tagasi kulus mitu miljonit dollarit, sai nüüd kätte vähem kui kahesaja tuhandega. Teine uuendus oli terminal, mis arvutiga suhtlemisel hakkas kiiresti asendama paberist

perfokaarte. Need olid põhimõttelised muutused, kuid peaaegu mitte keegi ei osanud ette näha, et nad muudavad tasakaalu riist- ja tarkvaraettevõtete vahel. Scott oskas.

Ta oli taibanud, et miniarvutid ja terminalid kõrvaldasid peamise takistuse suurte süsteemide müügikõlbulikuks arendamise teelt. Väike tarkvaraettevõte jõudis endale nüüd arvuti muretseda. See võimaldas terminalide kaudu miniarvutiga otse ühenduses olevail programmeerijail katsetada kirjutatud koodi kümneid kordi päevas, kolme või nelja korra asemel, mis neil varem maksimaalselt võimalik oli. Sellest järeldas Scott, et tee on lahti firmades kasutusel olevate põlve otsas tehtud programmide asendamiseks odavamate, kergemini hallatavate ja võimsamate pakettidega, mida saab kasutada paljudes ettevõtetes.

Arvestades riistvara hinna pidevat järsku kukkumist ning eeldades, et seejärel kasvab isu nende võimsate masinate kasutamise järele, ennustas Scott oma töös tarkvararakenduste plahvatuslikku kasvu. Kahjuks ei jaganud tema õppejõud seda arvamust.

Tol ajal olid arvutid veel üsna tundmatud, seega sai Scott viriseda ainult väga piiratud kuulajaskonna ees. Üks neist vähestest oli matemaatikamagister Lenny, kes veetis oma suvevaheaegu naaberkabiinis istudes.

Lenny kuulas, esitas paar küsimust ja tegi jahmatava lõppjärelduse. "Scott," ütles ta, "sa ei usu ise ka seda, mida kirjutasid."

Scoti raevuka vastuse peale lisas Lenny lihtsalt: "Kui sa oma sõnu ise ka usuksid, siis ei kulutaks sa aega hinde üle virisemisele. Mine ja tee ära! Asuta tarkvarafirma!"

Scott ajas kokku algkapitali, Lenny kirjutas programmi ja Scott müüs selle maha. Lenny tegi parandusi, mida kliendid nõudsid. Ja kahekümne aastaga kasvas ettevõte kahest inimesest tuhandeteni, kellele nad nüüd tööd andsid.

Elu oli nii lihtne, kui nad kõigega ise hakkama said. Rõõm elegantse ja lihtsa lahenduse üle, kuidas tarnijate kontrollnäitajate mõõtmine süsteemi sisse viia, asendus masendusega, et elegant-

sete lahenduste aeg oli ümber. Nüüd on parem kasutada kohmakamat ja sirgejoonelisemat teed. Kuid see tähendaks juba liiga suurt tööd. Seega ei jõua nad tarnija kontrollnäitajate mõõtmissüsteemi sellesse versiooni sisse panna. Paha lugu.

Ta on jäänud haamri ja alasi vahele. Ja mitte ainult selle probleemiga, vaid peaaegu kõigega, mida ta ette võtab. Niisugune on siin üles kasvatatud mammutliku süsteemi loomus. Tegelikult ei näe ta mingitki lahendust.

Maggie, KPI Lahenduste tegevjuht, oli saatnud talle ainult kaebustest koosneva kirja. Maggie tuleb pärastlõunal seda temaga arutama ja tal ei ole öelda midagi rõõmustavat.

Lenny vaatab kella. Juba kaks läbi. Kõht on tühjaks läinud. Võib-olla minna sööklasse ja midagi hamba alla pista. Oht on selles, et keegi, kellel on probleem, võib teda näha ja hakata sellest ääri-veeri rääkima. Ei, parem lasta midagi kabinetti tuua. Ja tee ei oleks ka paha. Ta helistab sööklasse, tellib kanasalati, kuuma tee ja kohvi. Siis, toru ikka veel peos, meenub talle Rudyle antud lubadus.

Ta helistab Londoni esindusse. Kulub aega, enne kui üks naishääl vastab. "Palun, kas ma saaksin Arthuriga rääkida?" Lenny loodab, et neil on Londonis ainult üks Arthur; ta ei suuda Arthuri perekonnanime meenutada.

"Kahjuks on Arthur juba ära läinud. Siin ei ole enam kedagi."

See on imelik. Oi, Londonis on kell vist juba seitse läbi.

"Ma arvan, et teie olete kontoris. Kes te olete?"

"Mina olen Mary Wittaker. Arthuri meeskonnast."

"Väga hea. Tegelikult teiega ma rääkida tahtsingi. Ma saan aru, et te töötate MANi konverteerimisprogrammi kallal ja et sellega on probleeme."

Liinil on mitu sekundit vaikust.

"Kellega ma räägin, palun?"

"Siin on Lenny Abrahms."

Liinil on uuesti vaikus.

"Mary, kõik on korras. Mina olin varem ka programmeerija. Ma mõtlesin, et arutaks teiega, milline see puuk on. Teate, inimesed, kes MACTELiga töötavad, on veidi närvis ja nemad ei taipa programmeerimisest tuhkagi. Ma siis arvasin, et järsku on minust abi."

Maryl võtab natuke aega, et maha rahuneda ja Suure Lennyga rääkima hakata. Umbes viieteistkümne minutiga, mille kestel keegi tema ukse peale koputab, õnnestub Lennyl kindlaks teha, et puuk pärineb toote tehnoloogilise skeemi (*Bill-Of-Material*) andmestruktuurist.

"Ei või olla!" hüüatab Mary. "Ma olen seda koodi juba kolm korda kontrollinud." Korraga ehmatab ta ära. Lennyle ei öelda "ei või olla".

"Kontrollige uuesti. See peab seal olema. Kõik märgid viitavad sinnapoole." Uuesti hakatakse ukse peale taguma.

"Vabandage, aga ma pean nüüd minema. Kontrollige veel kord, Mary. Mul on puukide peale endiselt hea nina."

Tagumine läheb kõvemaks. Lenny teeb ukse lahti. Ta oli unustanud, et see sai kinni keeratud. Seal seisab Lenny sekretär ja ettekandja kohvikust, kandik käes.

"Vabandust, aga te lülitasite oma telefoni välja."

Laual pole sentimeetritki vaba ruumi. Lenny viipab ettekandjale, et kandiku võib ka paberihunniku peale panna.

"Teil on üsna napilt aega," tuletab sekretär talle meelde. "Te peate Scoti kabinetis Maggie'ga kohtuma. Ja see koosolek algab vähem kui kümne minuti pärast."

"Hästi, ma proovin salatit ja kohe lähen. Näljasena olen ma liiga agressiivne ja Maggie'ga ei ole agressiivsus hea."

Kolm minutit hiljem on Lenny teel Scoti kabinetti.

3

23. veebruar 1998

"Me oleme seitse kuud graafikust maas, me ei ole müügimoodulit korralikult paika saanud ja sa ütled mulle, et Osboroni leping tuli ikkagi meile?" Scott püüab kuuldut seedida. Siis teeb ta sarkastilise järelduse: "Küll meie konkurentide vorm peab alles kehv olema!"

"See on üks usutavatest seletustest," muheleb Maggie. "Teine on aasta 2000 probleem. Ma ei taha uskuda, et ilma selle surveta oleks Osboroni puhul üldse keegi võitjaks tulnud."

Scott naerab. "Kui aasta kaks tuhat tulemata jääks, oleks meil tulnud see ise välja mõelda. See puuk andis meie tööstusharule tohutult hoogu juurde. Meil veab."

Ta lisab juba tõsisemalt: "Aga me mõlemad teame, et vedamisel polnud sellega mingit pistist. Me saame selle lepingu, sest meie inimesed nägid ööd ja päevad vaeva. Ma tean, et Osboron oli paljude unikaalsete nõudmistega ja eriti nõudlik klient. Aga Maggie, kas me ei jäänud lubatud uute funktsioonide lisamisega äärmiselt palju hiljaks?"

"Ausalt öeldes oli hilinemine üsna suur iga funktsiooni puhul. Ja minu meeskond ajaks läbi ka väiksema arvu puukidega. Kuid oluline on see, et teie inimesed tegid koodi valmis. Ja et lõpuks saime enamiku neist veidratest funktsioonidest tööle."

"Nii et sa oled jooksvate tulemustega rahul?"

"Kaugel sellest," teatab Maggie kindlalt. "Meil on probleem. Tõsine probleem, mis läheb kiiresti ainult hullemaks."

"Mulle on jäänud sama mulje," nõustub Scott. "Kas sa seda Rogeriga oled arutanud?"

"Pidevalt. Ta püüab teha, mis saab, aga see mees on lihtsalt asepresident tarkvara arenduse alal. Ma kardan, et tema ei suuda lahendada seda, mis meile muret teeb."

"Kas sa tahad Lennyga rääkida?"

"Just nimelt. Me saame kokku..." ta vaatab kella, "vähem kui poole tunni pärast. Ma saatsin talle kaks päeva tagasi oma analüüsi. Me peame leidma mingi hea viisi allakäigu peatamiseks. Viivitamatult."

Mis allakäik? imestab Scott endamisi. Scott teab, et Maggie ei hakkaks nii vägevaid sõnu kasutama, kui jutt oleks ainult süsteemi puukidest.

Maggie elu on kiire. Kuigi heade tuttavatega veidi järsk, on Maggie tegelikult väga kena inimene. Paksud punakad juuksed annavad talle sportliku väljanägemise, ta on pikk ja elegantse profiiliga.

Scotile meenub, kuidas tema soe naeratus ja välkuvad rohelised silmad on rohkem kui ühe ärimehe ära petnud. Tegelikult on ta väga tõsine daam ja paganama kõva töörabaja. Ei ole probleemi, millest Lenny ja Maggie jagu ei saaks. Scotil endal on omad mured. Nagu raskused müügimahtude täitmisega. Tal on kahtlus, et see ei ole ajutine probleem, vaid hädaoht, mis tuleb tal käsile võtta. Kuid siiski võivad rakendamisel tekkivad probleemid mõjutada kogu äri.

Ta teeb otsuse. "Ega sul midagi selle vastu ole, kui teie kokkusaamine Lennyga toimub minu kabinetis?"

"Vastupidi."

Scott läheb ukse juurde. "Mary-Lou, palun küsi Lennylt, kas ta oleks nõus Maggie'ga minu kabinetis kohtuma?"

Maggie juurde tagasi tulles palub Scott: "Kas sa ei räägiks mulle vahepeal lähemalt Osboroni tehingust?"

"Olgu, mingem tagasi Osboroni juurde. Nagu ma sulle rääkisin, esitasime me möödunud nädalal lõpuks hindamiskomisjonile pilootrakenduse, mida me nende kergelennukite divisjonis

tegime. Eile nad otsustasid, et ei hakka rohkem FDP või Storm Data järel ootama ja et meie süsteemist saab standard terve nende grupi ulatuses. Täna hommikul leppisime kokku, et järgmisel esmaspäeval kohtun ma nendega isiklikult, et vaadata üle vajalikud muudatused pakkumises, mille me kahe aasta eest tegime."

Pole ime, et kõigi probleemide ja sagedaste edasilükkamiste juures, mis rakendusmeeskonnal selle pilootprojektiga viimase kahe aasta jooksul on olnud, pidas müügiosakond selle õnnestumist isegi järgmises kvartalis vähetõenäoliseks, mõtleb Scott endamisi.

"Kui suure tüki sina sellest pirukast saad?" küsib Scott Maggie'lt.

"Peaaegu kaks korda suurema kui sina," vastab Maggie naerdes. "Nad ei pääse vähemaga kui üheksakümne miljoni maksmisega KPI Lahendustele."

"See tähendab, et sa pead sinna saatma veel vähemalt viiskümmend inimest." Kui asi on numbrites, töötab Scoti pea nagu arvutusmasin. Ta jõudis juba kalkuleerida, et Osboroni tehingust piisab kvartali ilusaks lõpetamiseks. Täpsed numbrid kannatavad oodata, kuni Maggie on läinud.

"Umbes viiskümmend jah," on Maggie nõus. "Me oleme selleks valmis."

"Ma ei tea, kuidas sa sellega hakkama saad," märgib Scott. "Meil on võimalus võtta tööle programmeerijaid igast maailma otsast. Me ei pea neid isegi siia tooma. Sa ju tead, et peaaegu pool programmeerimist tehakse meie India keskuses. Aga sinu manööverdusruum on palju väiksem. Et teenindada kliente Prantsusmaal, ei ole sul vaja mitte ainult prantsuse keele valdajaid, vaid ka inimesi, kes oleksid osa prantsuse kultuurist."

"Õige. Minu prioriteet number üks on leida piisaval arvul hea kvaliteediga inimesi. Sa ju tead, kui palju see spetsialistide värbamine mulle maksma on läinud."

"Ei tea. Kui palju siis?"

"Niipalju kui vaja," ütleb Maggie kindlalt. "See probleem muutub järjest teravamaks. Teil veab. Pärast lepingu sõlmimist ei neela klient enam eriti palju teie inimeste aega. Minul on just vastupidi. Minu inimesed töötavad koos teie omadega kuni lepingu sõlmimiseni, aga siis pean ma neid karjakaupa kohale saatma, ja sinna nad jäävadki järgmiseks paariks-kolmeks aastaks tööle."

"Vaesekesed, ja ainult kahe tuhande eest päevas!" tögab Scott.

"Asi pole selles," vaidleb Maggie vastu. "Asi on selles, et meie müügimaht on kahe aastaga peaaegu kahekordistunud, seega iga inimese kohta, kes on ühe juurutamise lõpetanud, on mul vaja vähemalt kaht, kes uutega peale hakkaksid. Ma olen arvutanud, et isegi kui me jätkame praeguse tempoga, mis on ebarealistlik, on mul vaja võtta tööle vähemalt..."

"Tere!" tuleb Lenny Scoti kabinetti nende seltsi.

"Täpselt see mees, keda ma näha tahtsin," pöördub Maggie tema poole.

"Tere, Lenny!" ütleb Scott. "Maggie, enne kui sa Lennyt pommitama hakkad, lõpetame oma jutu ära. Kui palju sa sel aastal pead siis inimesi tööle võtma?"

"Veel vähemalt kaks tuhat. Aga probleemi kõige suuremaks osaks oled sina, Lenny."

"Milline kergendus." Ei paista, et asi Lennyle erilist muret valmistaks. "Pärast seda, kui mind on terve päev süüdistatud, et KOGU probleem on minus, on kena kuulda, et vähemalt ühe inimese meelest olen ma ainult osa probleemist. Ole sa tänatud, Maggie." Ta teeb Maggie'le kummarduse ja võtab istet.

Maggie naeratab. "Kas sa said selle analüüsi kätte, mis ma sulle saatsin?"

"Jah. Midagi head seal ei ole," vastab Lenny.

"Kas te ei räägiks mulle, milles asi?" küsib Scott.

"Meelsasti," naeratab Lenny. "Meil on alati hea meel sinuga oma peavalu tekitavaid probleeme jagada. Maggie, sina võtsid asja üles, sina seletad."

"Kõik seostub sellega, mida me just äsja arutasime," alustab Maggie. "KPI Lahendused on jõudnud viimase piirini. Meil on krooniline puudus headest töötajatest. Kuna mul inimesi enam ei ole, hakkasin ma vaatama, kuidas olemasolevaid efektiivsemalt kasutada. Vaadake, mis selgus."

Maggie teeb portfelli lahti ja ulatab Scotile kaks värvitrükis paberit. "See graafik näitab kuude kaupa, kui pikk on teie tehniliste toetuskeskuste keskmine reageerimisaeg."

Graafik on murettekitav. Kaks aastat tagasi sai KPI küsimused lahendatud keskmiselt kolme päeva jooksul. Nüüd on see veninud peaaegu kümne päevani.

"Nüüd vaadake aga järgmist graafikut. See näitab reageerimisaega viimases kvartalis. Rohkem kui kümne protsendi peale kulus üle kolme nädala. See ajab meid hauda. Me teadsime, et olukord on kehv, aga, Lenny ja Scott, kas te kujutasite ette, et see on nii hull?"

"Ei kujutanud," ütleb Scott oma kirjutuslaua juurde tagasi minnes. "Minule öeldi, et meie tugikeskuste keskmine reageerimisaeg jääb alla kahekümne minuti. Kuid see käib kõikide küsimuste kohta, millest suurem enamus tuleb kasutajailt, kes pole kunagi manuaali lahtigi teinud."

Ta haarab hiire. Paar klõpsu ja siis ta teatab: "Reageerimisaeg KPI küsimustele. Siin see on. See pole sinu andmete moodigi."

Ta jääb hetkeks mõttesse. "Maggie, kuidas sa defineerid meie tugikeskuste reageerimisaega?"

"Väga lihtsalt. Kui on selgunud, et mingi probleemi lahendamine vajab teiepoolset sekkumist, paneme kirja teile helistamise aja. Aeg jookseb kuni probleem lahendamiseni."

"See seletabki erinevuse," vastab Lenny. "Meie tugikeskused panevad kirja reageerimisaja küsimuse saamisest vastamiseni, mitte aga õige vastuseni, nii nagu KPI seda teeb." Pärast väikest pausi ta lisab: "Ma olen nõus, et teie viis on palju mõistlikum."

"Kuulake edasi," jätkab Maggie. "Esimene vastus, mille me saame, ei ole enamasti midagi väärt. Parema vastuse saamiseks

kulub palju rohkem aega. Need kollanokad, kes teil telefoni otsas istuvad, peavad helistama neile, kes midagi jagavad. Kuid üllatuste üllatus — ka paljud teisel korral saadud vastused ei ole midagi väärt. Viimasel ajal on tulnud ette, et me oleme pidanud oma pool tosinat korda edasi-tagasi siblima."

Lenny ei vaidle vastu.

"See raiskab minu inimeste aega rohkem kui miski muu. Puugid elame üle, kui veaparandus on kiire või kui vähemalt midagi kiiresti ringi tehakse. Kuid minu inimestel on võimatu nädalate kaupa intelligentset lahendust oodata."

"Rääkimata pidevast hõõrumisest meie kahe asutuse vahel," nõustub Lenny.

"Ja tagajärgedest, kui juurutamise ajad pikenevad ning seetõttu saab kahjustada meie mõlema ettevõtte maine," lisab Maggie.

"Mida sellega ette võtta?" küsib Scott Lennylt.

"Oota. Asi on hull, ma tean. Ja aina hullemaks läheb. Maggie, näita talle järgmist probleemi."

Maggie võtab järgmise paberi, kuid hoiab seda enda käes.

"Viimase kuue aasta jooksul on tarkvara juurutusprojektid moodustanud BGSofti ärist järjest suurema osa. Võiks arvata, et BGSoft peaks muutuma KPI palvete suhtes järjest vastutulelikumaks. Eriti kui need palved esitatakse vaid ühel eesmärgil — suurendada klientide rahulolu BGSofti tarkvaraga."

"Kas siis ei olegi nii?" on Scott ärevil.

"Kindlasti koheldakse meid teistest paremini," naeratab Maggie.

"Kuidas sa kavatsed mind siis haneks tõmmata?"

"Ma tahan lihtsalt rõhutada oma seisukohta. See, mida ma sulle nüüd näitan, ei peegelda teie ettevõtte üldist kliendisõbralikkust. See näitab BGSofti vastutulelikkust oma peamise süsteemiintegreerija suhtes. Seega teiste partneritega peab pilt olema veelgi süngem. Noh, siin ongi karm tegelikkus, kus me elama peame." Ta ulatab lehe Scotile.

Maggie seletab, mis graafikul on kujutatud. "Kuus aastat tagasi, kui KPI BGSoftist eraldus, saime teilt kõik, mida me tahtsime. Iga uue tellitud funktsiooni me ka saime. Võib-olla veidi aeglasemalt, kui me oleksime tahtnud, aga saime. Umbes kolme aasta eest viis BGSoft sisse uue reegli. Iga uue funktsiooni taotlust tuli kooskõlastada. Minu meelest oli see naeruväärne. Kas te arvate, et meie nõuame funktsioone, mida tegelikult klient ei nõua?"

Andmata Lennyle aega sõna sekka poetada, jätkab ta: "Tegelikult oli mul ükskõik, sest nii nagu sa selle graafiku pealt näed, rohkem kui kaheksakümmend protsenti meie palvetest sai täidetud. Ja mõned palved esitati tõepoolest meie inimeste hetkelise tuju ajel. Aga vaata, mis sellest ajast saadik on juhtunud. Olukord halveneb pidevalt."

"Scott, kas sa tead, et meie uute funktsioonide taotlustest kiidetakse nüüd heaks vähem kui kakskümmend protsenti? Vähem kui kakskümmend protsenti!"

Pärast hetkelist vaikust ütleb Maggie: "Ma ei tea, mis on hullem, kas see probleem või see, millest ma sulle enne rääkisin."

"Mitte kumbki," ütleb Lenny.

Ta tõstab käe, et teised ei teeks otsemaid vale järeldust. "Ma olen mõelnud selle analüüsi saamisest alates, Maggie. Ja probleem on hoopis suurem, kui me arvame.

Nagu te teate, on terves BGSoftis ainult üks inimene, kes annab uutele funktsioonidele heakskiidu, kui suur või väike see ka ei oleks… mina ise.

Maggie, kas sa arvad, et ma kiidan heaks vaid kakskümmend protsenti sinu inimeste palvetest, sest ma arvan, et nad ei tea, mida küsida? Või et ma ei usalda täielikult nende arvamust? Või et ma olen otsustanud võimunäitamise teel enesetapu sooritada?"

"Seda ei laseks Scott sul teha. Mis siis lahti on, Lenny?"

"Me oleme jäänud alasi ja haamri vahele. Ja mõlemad tulevad järjest lähemale."

Nad ootavad selgitust. Kuid Lenny tõuseb püsti ja kõnnib eemale. Ta jääb aknast välja vaatama, selg teiste poole.

"Lenny?"

Ta ei keera ringi. "Minu järeldused on mulle vastukarva, seega mõelge nende üle pigem ise."

"Maggie, paistab, et meil on kaks võimalust. Me võiksime teda piinata ja sundida niiviisi seletusi andma või ise järelduse teha. Kumba sina eelistad?"

Maggie naeratab: "Ausalt öeldes, praegu kaldun ma piinamise poole, aga see on liiga vaevarikas. Püüaks siis ära arvata. Millest me alustame?"

"Mina alustaksin sellest, et sinu analüüs sundis Lennyt järeldust tegema."

"Kõlab mõistlikult. Millist uut informatsiooni siis minu analüüs Lenny jaoks sisaldas?" Ta jääb hetkeks mõttesse ja jätkab siis: "Kuna tema on see, kes uute funktsioonide taotlused heaks kiidab, siis vaevalt minu analüüs talle selles osas uusi ideid andis."

"Õige," on Scott nõus. "Ma arvan, et Lenny oli sama jahmunud nagu minagi kehva teeninduse üle, mida meie tehnikakeskuse inimesed pakuvad. Kolmenädalane reageerimisaeg rohkem kui kümnel protsendil juhtudest on täiesti lubamatu."

"Nõus. Aga kuhu me siit edasi läheme?"

"Pangem end Lenny olukorda," soovitab Scott. "Tema on see, kes otsustab, milliste protseduuride järgi tehnikakeskused töötavad. Tegelikult kulutas ta vähem kui aasta tagasi hulga aega, et tehnikakeskused peaaegu täielikult reorganiseerida. Lenny võimekust teades tundub ebatõenäoline, et see on allakäigu põhjuseks."

"Aga mis siis selle põhjuseks on?"

"Maggie, ma arvan, et nüüd lõid sa naelapea pihta. Sinu küsimuses peitubki asja olemus. Lenny! Kuule, Lenny! Mis sinu arvates on tugikeskuste niisuguse pika reageerimisaja peamine põhjus? Kuule, sina oled ainus, kes teab, mis tegelikult toimub."

Lenny tuleb vastumeelselt nende juurde tagasi. "Kas see pole siis ilmselge?" pomiseb ta. Ta vaatab otsa ühele ja teisele. "Meie toode, ettevõtte ressursiplaneerimise (ERP) süsteem on muutunud liiga keeruliseks."

Lenny sõnade tõeline mõte hakkab neile alles siis koitma, kui ta jätkab. "Ma mäletan veel siiamaani seda aega, mil iga programmeerija tundis kõiki mooduleid. Nüüd ei tea neid kõiki vist isegi mina. Tegelikult ma arvan, et ei ole vist ühtki inimest, kes tunneks läbi ja lõhki kasvõi üht moodulit. See monstrum on muutunud liiga suureks, liiga keeruliseks."

Tema häälde tuleb pinge, kui ta jätkab: "Sellel on hulgaliselt tõsiseid tagajärgi."

Ta hakkab neid loetlema: "Nüüd võtab projekteerimine uue funktsiooni lisamiseks hoopis rohkem aega. Kuna programmeerijatel on vaid väga pinnapealsed teadmised programmi struktuurist, siis iga programmeeritav funktsioon lisab kusagil mujal vähemalt kolm uut puuki. Meie kvaliteedikontroll on varsti nagu hale nali. Meie süsteemis on nii palju võimalikke ühendusteid, et neid kõiki on praktiliselt võimatu üles leida ja kontrollida.

Mind ei üllata, et paljude küsimuste lahendamine võtab meil nii pikalt aega. Ma oleksin pidanud oskama seda ette näha. Aastaid tagasi ei olnud keeruline ühegi puugi tekkekohta üles leida ja viga parandada. Tänapäeval on meie tarkvara niivõrd keeruline, et mingil veal on palju usutavaid seletusi, kuid isegi parimate programmeerijate oskusteabest jääb väheseks, et võimaluste ringi koomale tõmmata. Nad peavad kõik üle kontrollima ja see võtab aega. Palju aega."

"Seega ei ole meil mitte ainult rohkem puuke, vaid veaparanduseks kulub ka rohkem aega," teeb Scott kokkuvõtte.

"Täpselt," kinnitab Lenny. "Vaadake nüüd meie tugikeskusi. Maggie, sa nimetasid meie telefonidel töötavaid inimesi kollanokkadeks. Ma kinnitan sulle, et nad on kõike muud kui seda. Igaüks neist on kogenud programmeerija, kes on teinud läbi kuudepikkuse kurnava koolituse, et mõista meie süsteemi ja selle tööpõhimõtteid. Neil on ilmselt kõige parem ülevaade BG-Softi süsteemist."

"Minu inimesed on samasugused," pistab Maggie vahele. "Aga jah, sul on õigus. Uute töötajate asjadega kurssiviimine võtab järjest rohkem ja rohkem aega."

"Täpselt. Te annate KPIs oma töötajatele kahtlemata suurepäraseid üldteadmisi. Nii et, kui teie inimesed helistavad, siis suure tõenäosusega tavaline tehnilise toe andmebaas neile vajalikke teadmisi ei sisalda, neile on vaja seda, mida leiab vaid arendusosakondadest. Isegi kui me saame alustada probleemi heast kirjeldusest, ei ole lihtne kindlaks teha, millises koodi osas on puuk. Ja nagu ma juba ütlesin, kui õige koodiplokk on leitud, on puugi täpse asukoha ja korraliku veaparandusega ikkagi veel tükk tööd."

"See seletab, miks reageerimisaeg pakilistele probleemidele on nii kohutavalt pikk," võtab Scott otsad kokku. "Lenny, kas sa arvad, et me tegime nii paljude moodulite lisamisega oma süsteemi vea?"

"Ei," vastab Lenny kindlalt. "Kui me tahame konkurentsis püsida, peame oma süsteemi võimalusi laiendama. Meie moodulite arv peab kasvama. Ja probleem ei ole moodulite arvus. Neid on endiselt täiesti juhitav arv ning liidesed nende vahel on hästi korraldatud. Selle eest kannan ma hoolt. Probleemiks on igas moodulis sisalduvad lugematud funktsioonid. Tänaseks on paljud moodulid muutunud koletuslikeks." Ta lisab otsustavalt: "Funktsioonid ajavad meid hauda."

"Sellepärast sa oledki nii ettevaatlik uute heakskiitmisel." Scott väidab, mitte ei küsi.

Lenny noogutab. "Jah. Oli aeg, mil ma arvasin, et kiire funktsioonide arvu kasv on ajutine nähe. Kui me oleme neid kord juba küllalt lisanud, oleme katnud kõikvõimalikud klientide soovid, ja siis meie süsteem stabiliseerub.

Nüüd ma seda enam ei usu. Meie klientide kujutlusvõime paistab olevat piiritu. On õige, et viimase kaheteistkümne kuu jooksul, vaatamata tohutule survele, kiitsin ma heaks alla poolte nõutud funktsioonidest. Ja ikkagi, kui te vaatate seda arvu, siis näete, et süsteemi liidetud funktsioonide arv on kolm korda suurem kui eelmisel kaheteistkümnel kuul. Minu arvates meie süsteemi kasutajasõbralikkus ja suur paindlikkus julgustavad kasutajaid küsima endale täna järjest rohkem spetsiaalselt nende vajadusteks loodud funktsioone. See tendents süveneb."

Ta teeb hetkeks pausi ja lisab siis ohkega: "Siiski olen ma Maggie'ga sama meelt. Me ei jää turul püsima, kui me rahuldame oma klientide soove uute funktsioonide järele vaid kahekümne protsendi ulatuses."

"Me oleme tõepoolest jäänud haamri ja alasi vahele," nõustub Maggie. "Selleks et tuua teenindus tagasi normaalsele tasemele, peame oma süsteemi lihtsustama. Kuid turunõudmiste rahuldamiseks peame me seda pidevalt keerulisemaks ajama. Lenny, mida me siis peale hakkame?"

"Ma ei tea. Mida parem meie süsteem on, seda hullem." Imelik, mõtleb Scott endamisi. Sama lause vilksatab ka minul pidevalt peast läbi. Kuid mina mõtlen müügiaspektile. Kas need kaks probleemi on omavahel seotud? Kas tegemist on kahe eraldiseisva probleemiga või sama probleemi kahe tahuga?

Maggie katkestab tema mõttelõnga, kui ta Lennylt küsib: "Mis sa arvad, millal see kõik vastu taevast lendab?"

"Juba lendabki."

Scott lausub: "Ainus, mis ei lase käesoleval olukorral meie müügitulemusi mõjutada, on see, et meie konkurendid on sama supi sees ja turu meelest saab meie tootest rohkem kasu kui peavalu."

"Nigel lohutus," märgib Maggie.

"Kuule, Maggie, ma ei ole mustkunstnik," ütleb Lenny. "Ma olen ragistanud ajusid ja püüdnud lahendust leida. Ainus, mida ma välja pakkuda oskan, lükkab edasise olukorra halvenemise loodetavasti mõneks ajaks edasi."

"Kas sa mõtled kaheksandat versiooni, millega me plaanime kuue kuu pärast välja tulla?" küsib Scott.

"Kaheksa kuu pärast," tõttab Lenny teda parandama. "Kaheksas versioon on kogu süsteemi täielik ümberkorraldus, mis lihtsustab selle mõistmist, kasutamist ja haldamist. Kuid ma pean teid hoiatama: kui asjad liiguvad sellise kiirusega, nagu ma näen neid liikumas, leiame end vähem kui aastaga täpselt samast kohast kus täna.

Ma ei usu enam, et meie dilemmat on võimalik lahendada tehnilisel teel. Vähemalt mitte olemasoleva tehnoloogiaga. Scott, sina püüdsid mulle selgeks teha, et igal dilemmal on lihtne ja võimas lahendus. Et selle leidmiseks on lihtsalt vaja vaatevälja avardada. Asi on selles, et ma ei tea, mis võiks kogu meie süsteemist veel avaram olla."

"Avaram vaateväli on olemas, Lenny. Arvutisüsteem on ainult üks osa meie mängust. Peale selle on meie ettevõte, on juurutajad ja on kliendid. Lahenduse leidmiseks peaksime võib-olla vaatama globaalset pilti."

"Tore," ütleb Lenny. "Arvesta, et pall on nüüd sinu väravas."

4

30. aprill 1998

Õnneks on suurepärane kevadilm. BGSofti turunduse asepresident Gail vaatab ringi. Pärast pikka ettekandeid täis päeva olid kõik õnnelikud, et said värske õhu kätte. Kolmesaja müügispetsialisti kõnekõmin oli isegi vabas õhus üsna hämmastav. Müügiinimeste suud ei pane millegagi kinni. Kindlasti ei saa sellega hakkama kolleegid, nad on sunnitud lihtsalt kõvemini rääkima. Suurelt grillrestilt tõusev suitsupahvak paneb Gaili värske õhu poole kiirustama.

Paremale ja vasakule naeratades võtab ta kelnerilt klaasi veini. Gail uurib rahvamurdu. Tuju on hea, päev on möödunud hästi. Üldkokkuvõttes igatahes.

Aga kus on Scott? Rahvas valgub suurest sammassaalist kahetasapinnalistele terrassidele ja murule. Ta näeb, et Austraalia seltskond on sellise näoga, nagu tahaksid nad mingit vempu visata. Jumal, selleks on küll alles liiga vara. Ta keerab pilgu kiiresti kõrvale.

Ta ei näe Scotti. Tavaliselt paistab ta rahva hulgast oma kasvu tõttu välja, aga…

"Gail!" Ta naeratab ja embab Bradi. Brad on töötanud BGSoftis üsna pikka aega. Ta meeldib Gailile südamest — niisugused on parimat tüüpi ärikamraadid.

"Täna olid väga head ettekanded. Miks Lenny ei tulnud varem selle suurepärase arhitektuuriga välja?" õrritab ta särasilmil.

Keegi puudutab teda käsivarrest. "Gail, ma tahaksin sulle Seani tutvustada."

"Carol, kui tore, et sa siin oled." Ta ei suuda meenutada, kes on Sean.

"Tere!" naeratab ta mehe kätt surudes. Naeratada on lihtne. Mehe kelmikas ja lai iiri naeratus on nakkav.

"Preili Collins." Mees kummardab. "Milline au."

"See on vapustav!" katkestab teda Brad. "Teate, me ju töötame kõvasti, kõik need sõidud, näitused. Me peame võitlema konkurentidega ja siis tantsima klientide pilli järgi. Ma tean, et ma tulen neile suurüritustele suud puhtaks rääkima... ja siis teeb Lenny ühe oma võluetteastetest ja... noh, ja mis muud, kui et ma olen BGSoftist järjekordselt kõrvuni sisse võetud!"

Iirlane noogutab: "Tõepoolest, nüüd me alles konkurentidele näitame!"

Inimesed hakkavad grillide juures kohti sisse võtma. Gail tunneb õlal tuttavat kindlakäelist puudutust. Ta keerab ringi.

"Kuidas siis balli kuninganna end tunneb?" tervitab teda Scott.

"Scott, ma otsisin sind," alustab Gail.

"Ma olen meelitatud," naeratab Scott laialt.

"Kas sa märkasid, kuidas Lenny ettekandele reageeriti?"

"Jah. Ja ma pean tunnistama, et minu maitse jaoks oli see liiga entusiastlik."

"Ma oleksin pidanud teadma, et midagi sellist sinu pilgu eest varju ei jää. Kas sa ka tead, miks nad kõik nii entusiastlikud on?"

"Täpselt ei tea," tunnistab Scott. "Millal sa mulle sellest räägid?"

"Kohe homme hommikul."

"Kui sa oled unustanud, siis hommikusöögi ajal esinen ma sellele suurepärasele müügiseltskonnale, kelle sa oled siia kokku kutsunud." Scoti nägu on endiselt naerul ja ta noogutab tervituseks mööduvatele inimestele, kes rootsi laua poole suunduvad.

"Scott, see pole mitte lihtsalt tähtis, vaid edasilükkamatu ja me peame kokku saama, enne kui homne päev koidab." Tema toon on särava näoilmega vastuolus.

Scott vaatab talle veidi üllatunult otsa. "Hästi. Kell seitse? Tere, Gunter. Kena teid siin näha."

Nad nihkuvad teineteisest eemale, tehes seda, mida nad tegema peavad — olema kõikide käsutuses.

Nüüd peab Gail veel Lennyt veenma, et ta enne kukke ja koitu nende kokkusaamisele tuleks. See pole raske, sest ta teab täpselt, millist nuppu vajutada. Aga kõigepealt tuleb Lenny üles leida. Gail suundub lähima suure grupi poole.

Scott avab ukse. Milleks toateenindus? Muidugi, ilmselt hoolitses Gail kohvi eest. Aga miks on nii palju tasse? Enne kui ta allkirja jõuab anda, on Lenny kohal.

"Kas teed on?" küsib ta.

Nad heidavad pilgu kandikule. On.

Lenny valab endale tassi teed ja küünitab kohvikannu poole. "Scott, ma ei ole mitte mingil tingimusel nõus kaheksanda versiooni väljalaskekuupäeva ettepoole nihutama."

"Kes sul seda teha palus?"

"Kas see ei olegi siis meie kohtumise põhjus?"

Scoti peas hakkab pilt selginema. Ta vastab lakooniliselt: "Ootame parem Machiavelli ära."

Just nagu märguande peale kõlab koputus. Scott avab ukse.

"Ilus hommik täna!" tervitab Gail neid sisse astudes.

"Jah, kui sa nii arvad," nähvab Lenny. "Gail, enne kui sa suu lahti teed, tahan ma ühe asja selgeks teha. Seekord ei lase ma end nurka suruda. Kaheksanda versiooni väljalaskekuupäev on kindlalt esimene oktoober ja mitte miski — absoluutselt mitte miski, millega sa ka välja ei tuleks, ei muuda seda."

"Ma palun, et sa mu ära kuulaksid."

"Ei kuula, Gail," on Lenny kindlameelne. "Seekord kuulad sina mind. Kas sa ka taipad, mis see kaheksas versioon on?" esitab ta retoorilise küsimuse. "See on absoluutselt kõikide mudelite ümberkorraldamine. Me muudame süsteemi kogu ülesehitust."

"Jah, Lenny. Ma kuulasin eile tähelepanelikult iga sinu sõna. Ja iga sõna oli palsamiks minu hingele."

"Sa ei kuula mind ikka veel." Lenny häälde tulevad meeleheitenoodid. "Kas sa tead, kui palju võimalikke puuke see muutus endaga kaasa toob? Gail, see versioon on kõikidest eelmistest hoopis erinev. Asi ei ole lihtsalt selles, et me kirjutame juurde hulga koodi. Kõik on palju keerulisem. Me käime üle peaaegu kõik koodijupid ja teeme palju pisikesi, kuid olulisi muudatusi. See on nagu suur ajuoperatsioon. Kui me ei pühenda piisavalt aega kvaliteedikontrollile, ei lase me turule mitte lihtsalt puuke täis süsteemi, vaid laseme turule katastroofi."

"Ma saan aru," ütleb Gail rahulikult.

Scott uurib teda. "Sa saad sellest aru ja tahad ikkagi, et kaheksas versioon varem välja tuleks?" arutleb ta.

"Õige," jääb Gail endale kindlaks. "Meil on seda versiooni vaja hiljemalt esimeseks juuliks."

"Mis asja?" Lenny kargab peaaegu püsti.

Scott paneb talle käe õlale. "Rahune, Lenny. Gail ei esitaks selliseid mõeldamatuid nõudmisi ilma väga tõsiste põhjusteta."

Gail vaatab Lenny otsa ja lausub: ""Väga tõsine" kirjeldab seda üsna hästi."

"Mis siis lahti on?" Lenny toon on rahulikum, kuid endiselt agressiivne.

Gail pöördub Scoti poole. "Viimane kvartal oli esimene pikkade aastate jooksul, mil ma olin tõsiselt mures, kas me suudame prognoose täita."

"Ma ju ütlesin sulle, et Osboroni tehing tuleb kindlasti," pistab Scott vahele.

"Jah, ja õnneks tuligi. Aga sa ju tead, et me olime kuristiku äärele liiga lähedal. Esimest korda ei olnud meil midagi varuks."

Scott noogutab.

"Noh, paistab, et selles kvartalis on lugu veelgi hullem. Kui praeguse järgi otsustada, siis jääb meil vähemalt sada miljonit

puudu. Ma ei näe mingit võimalust müügiplaani täis saada, kui me ei tee seda, mille vastu me mõlemad alati sõdinud oleme. Me peame tegema kolossaalseid järeleandmisi, et mõned suurtehingud läbi suruda."

"See on halb."

"See on väga halb," nõustub Gail. "Sest nii tõmbame järgmise kvartali prognoosi täitmisele kriipsu peale."

"Nii hullusti on asjad?" Lenny on ilmselt jahmunud.

"Jah," kinnitab Scott. "Potentsiaalsete klientide juurdevool hakkab vähenema. Suurtehingute tagantpiitsutamine lööb meie teele edaspidi liiga suured augud sisse."

"Miks klientide juurdevooluga nii kehvad lood on?" imestab Lenny kuuldavalt.

Scott ja Gail vaatavad teineteisele otsa, kuid kumbki ei kipu vastama.

See ajab Lenny veel rohkem närvi. "Kas me kaotame oma turupositsiooni? Kellele?"

"Mitte kellelegi," vastab Gail.

"Mis siis lahti on? Kuidas on võimalik, et meil on järsku niisugune kriis?" Lenny on endast väljas. Ta küsib Gaililt teravalt: "Kas ma saan oma küsimusele vastuse?"

Enne, kui Gail midagi öelda jõuab, segab Scott rahuliku häälega vahele: "Lenny, turustuse ja müügiga ei ole sellel mingit pistmist. Nende töö on endiselt suurepärane. Üksteise süüdistamine ei aita meil probleemi lahendada."

"Sul on õigus," tunnistab Lenny. Ta joob kohvitassi tühjaks, võtab oma tee ja nõjatub tooli seljatoele. "Nii nagu tavatsetakse öelda: kui sa juba augus oled, siis ära hakka seda sügavamaks kaevama," viskab ta nalja. "Nüüd, kui ma olen natuke maha jahtunud, tahaksin kuulda, mis siis tegelikult lahti on."

"Me oleksime pidanud seda juba tükk aega tagasi ette nägema," hakkab Scott seletama. "Siiski pean ma häbiga tunnistama,

et ma ei kahtlustanud midagi, kuni me peaaegu vastu vahtimist ei saanud."

"Võib-olla peaksid sa paranoilisem olema," pilkab teda Lenny.

"Seda ma endale pidevalt meelde tuletangi," naeratab Scott.

"Kas sa ei saaks mulle asja ühe lausega selgeks teha?" uurib Lenny, tuletades Scotile meelde, et ta ei malda oodata.

"Metsas on kitsi väheseks jäänud."

Lenny on segaduses. "Hästi, seletage nii pikalt, kui kulub."

Gail vaatab Scoti otsa. Too annab märku, et räägib ise edasi.

"Sa ju tead, et üle kaheksakümne protsendi meie kasumist tuleb suurtest, üle miljardilise aastakäibega ettevõtetest. Nii suurte ettevõtete arv on piiratud."

Lenny näost on näha, et ta hakkab taipama. "Kui paljud nendest ettevõtetest on juba ERP (ettevõtte ressursiplaneerimise) süsteemi ostnud?"

"Rohkem kui kaheksakümmend protsenti."

"Nii paljud? Sa tahad siis öelda, et meie peamine turg hakkab üle küllastuma?"

"Jah," kinnitab Scott.

Gaili näost on näha, et ta ei ole nõus, kuid enne, kui tal on võimalust vastu vaielda, teeb Lenny ettepaneku: "Kui kitsi on vähe järele jäänud, siis oleks aeg hakata jäneseid laskma. Keskmise suurusega ettevõtete turg on palju laiem kui suurfirmade oma."

"Jah," on Scott nõus. "Keskmise suurusega ettevõtete, üle saja miljoni dollarilise müügikäibega firmade turg ületab suurfirmade turu vähemalt kümnekordselt." Nähes, kui ebamugavalt Gail end selle jutu juures tunneb, jätkab ta: "Kuid seejuures on ka probleeme. Gail?"

"Kui sa ütled, et "seejuures on ka probleeme", teed sa elevandist sääse," turtsatab Gail. "Meil on keskmise suurusega turul küllalt müügikogemusi. Kui te arvate, et viiesaja miljonilisele ettevõttele on lihtsam müüa, siis võite uuesti arvata. Müügitsükkel on sama pikk, kusagil kuue kuu ja pooleteise aasta vahel. Ning pingutus tehingu õnnestumiseks on peaaegu sama suur. Vahe on ainult rahas, mida me lõpuks saame. See on hoopis midagi muud.

Kas te kujutate ette, mida tähendab neljasaja miljoni dollari suurune müügimaht keskmise suurusega klientide turul? Meil oleks igas kvartalis vaja sõlmida tehinguid umbes kolmesaja ettevõttega. Mul ei ole nii palju inimesi."

"Lõppude lõpuks peame me ikka sinna minema," märgib Scott.

"Võib-olla lõppude lõpuks, ent mitte praegu," ütleb Gail otsustavalt. "Praegu ei ole meie müügipersonal piisavalt suur, ja mis veelgi tähtsam, meil ei ole aega."

Scott ja Lenny vaatavad teineteisele otsa. Et oma viimast mõtet rõhutada, ütleb Gail: "Meil on käegakatsutav probleem. Võib-olla saame selles kvartalis veel hakkama, kuid ei ole realistlik oodata, et järgmises kvartalis müügimaht keskmiste ettevõtete turul kolmekordistuks. See on täiesti mõeldamatu."

"Milline on siis sinu ettepanek?" küsib Scott.

"Ma ei ole nõus, et suurfirmade turg on üle küllastunud. Seda ei juhtu veel vähemalt järgmise aasta jooksul. Ma ei räägi mitte ainult suurest arvust ettevõtetest, kes ei ole tänaseks endale ERP süsteemi soetanud. Ma räägin kahest suurest turust. Ühed on meie oma kliendid. Me kipume unustama, et kuigi nad on meie süsteemi juba endale ostnud, ei tähenda see, et me ei saaks sõlmida nendega edaspidi suuri müügitehinguid."

"Kas sa mõtled lisamooduleid?" uurib Lenny.

"Ei. Nagu sa tead, põhineb meie hind kasutajate arvul. Paljude meie klientide puhul on kasutajate arv naeruväärselt väike. Võtame näiteks Sitburg Industries. Selles ettevõttes on üle saja viiekümne tuhande töötaja, kuid ainult kuus tuhat kasutajat. Ma mõtlen, et me saaksime oma süsteemi kasutajate arvu tunduvaks suurendamiseks ise küllaltki palju ära teha."

"See ei ole kerge," ütleb Scott.

"Meie äris ei ole ükski asi kerge," vastab Lenny, "kuid raskustest me elamegi."

"Õige. Ja meie arendustegevus võiks puhkeda õide raske ülesande peal, tehes kaheksanda versiooni valmis kolme kuuga," ei jäta Gail võimalust kasutamata.

"Unusta see ära," ütleb Lenny kindlalt.

"Gail, sa ei ole veel öelnud, miks on nii tähtis väljalaskekuupäeva ettepoole nihutada," tuletab Scott talle meelde.

"Nüüd avaneb meile uus võimalus," hakkab Gail seletama. "Te teate, kui paljud ERP rakendused on omadega hädas. Juhtumid, mil uut süsteemi on neli aastat üritatud juurutada, ilma et lõpp paistma hakkaks, ei ole sugugi haruldased. Nagu oodata ongi, ei ole firmad sellises olukorras kaugeltki õnnelikud. Hakkab lõhnama kohtuasjade järele."

"Ja sina nimetad seda võimaluseks?" pärib Lenny.

"Loomulikult," vastab Gail enesekindlalt. "Selle aasta algusest peale oleme üritanud leida ettevõtteid, kellel on oma praegusest ERP tarnijast kõrini. Siiani oleme leidnud vähemalt tosina jagu neid, kes meie arvates on vahetuseks küpsed. Meile on vaja suurepärast müügiesitlust, mis neid veenaks, et meie juurde üle tulles ei taba neid samasugune fiasko. Ja Lenny, me just kuulsime sellist müügiesitlust. Eile. Sinu suust."

"Sellepärast siis meie müügipersonal Lenny ettekandest nii palju julgust juurde saigi," on Scotil kinnitus käes.

"Täpselt. Kõik, kes midagi müüa proovivad, teavad väga hästi, et lahinguväljal on olukord muutunud. Lahing ei käi enam võimaluste ja tehniliste näitajate pärast. Küsimus on juurutamise kiiruses. Küsimus on installeerimise lihtsuses ja kiiruses. Ja Lenny jutt oli just sellest. Ta mitte ainult ei rääkinud, vaid tõestas, et meie süsteemis on kõik olemas, kuid see on endiselt lihtne. Ta näitas täpselt, kuidas see saavutatakse. Väga veenvalt. Väga elegantselt. Täpselt seda meil vaja ongi."

"Kuid me ei saa enne septembrit valmis," püüab Lenny Gaili entusiasmi jahutada.

See ei mõju.

"Lenny, sa oled ennegi imesid korda saatnud. Ma usun sinusse."

Scott paneb käe vaigistavalt Lenny õlale ja küsib Gaililt: "Oletagem, et meil on uus versioon juba olemas. Millal hakkaks meie müügimaht tänu sellele suurenema?"

"Kahe-kolme kuu pärast tuleb minu poolt sada miljonit juurde. Võib-olla rohkemgi. Meil on kõik õnged sisse lastud. Kalad on meeleheitel. Neile on vaid head sööta vaja. Kogu lugu."

Hoides kätt endiselt Lenny õlal, uurib Scott edasi: "Ja kui me teatame, et oleme valmis alustama beetakatsetusi esimesest juulist?"

Gail vastab: "Ütleme, et esimesest juunist ja see aitab meil mõned küpsed potentsiaalsed kliendid üle künkaharja upitada. Tegelikult võib nii laheneda käesoleva kvartali probleem. Aga Scott, meie tegeliku dilemma puhul see ei aita. Need ettevõtted, millest ma rääkisin, kes on valmis tarnijat vahetama, ei ole isegi nõus testimisest rääkima. Neid on juba lõpmatuseni testitud. Nemad tahavad midagi kindlat."

Scott pöördub Lenny poole: "Suurem osa koodist on valmis, eks ole?"

Lenny teab, et lahing on kaotatud, kuid ta üritab: "Jah, aga küsimus on muus. Probleem on kvaliteedi kontrollis."

"Aga kui sa läheksid Indiasse, et neid isiklikult juhendada?"

Lenny näost paistab, nagu oleks ta just eriti vastiku maitsega konna alla neelanud.

"Lenny, meil ei ole valikut," ütleb Scoti madal hääl. "Alternatiiviks on prognoosi täitmatajätmine kvartal kvartali järel. Ja sa tead, mida see tähendab. Gailil on õigus, septembris on liiga hilja. Me peame kaheksanda versiooniga juulis välja tulema. Veel

parem aga kui juunis. Ja me peame teatama sellest oma müügipersonalile. Täna. Iga päev loeb."

Lenny on näost roheline, kuid ta suudab endamisi pomiseda: "India, kas võtad mind vastu!"

5

25. juuni 1998

Äriklassi reisijana on Maggie üks esimesi lennukisse minejaid. Scotti oodates vaatab ta üle rakendusmeeskonnalt vahetult enne kontorist äraminekut saadud märkmeid.

Maggie projektijuht George oli selle juurutusprojekti puhul rääkinud vaid tühistest raskustest, ei millestki nii tõsisest, et oleks olnud vaja isiklikult kohale minna. Projekt oli ajaliselt graafikus, eelarvet ei olnud ületatud — mis siis lahti on? Terve rea teiste projektide kõrval, kus aega või raha või mõlemaid kulus enne projekti lõppu poole rohkem, oli siin tegu tõelise musternäidisega. Peabki olema! Maggie oli George'i spetsiaalselt selle ülesande jaoks välja valinud, sest tema ja Scott olid isiklikult selle tellimuse hankinud. Ta oli George'iga teistest konsultantidest kauem koos töötanud. Mehe tugev eduka praktiku kogemus tegi temast suurepärase konsultandi.

Selle projekti edukas teostus laiendaks kindlasti nii tema enda kui ka Scoti äri. Väga suure ja tunnustatud firma soe soovitus avaks hulgalisest uksi Fortune 1000 nimekirja alumises osas.

Nii nagu ta ootaski, võtab Scott koha sisse vaevu enne ukse sulgumist.

Kui nad on jõudnud normaalsele lennukõrgusele ja mootorid enam nii hullusti ei mürise, hakkavad nad omavahel seda Craigi eilset imelikku telefonikõnet arutama. Craig on nende ühe suurima kliendi, Pierco, president. Tema palve oli olnud nii tungiv, et nad mõlemad otsustasid ühe lehe oma kalendermärkmikus vabaks teha ja lennata kohale esimese hommikuse reisiga. Craig

ei rääkinud telefonis detailidest, kuid nad mõlemad teadsid, et niisugune kiirustamine head ei tähenda.

"Mida sinu rahvas sulle Pierco juurutusest rääkis?" Maggie hakkab märkmeid võrdlema. "Kui palju kaebusi vigade kohta ja palveid funktsioone lisada on meil veel läbi vaatamata ja rahuldamata?"

"Craig ei kutsu meid enda juurde mingi pisikese programmeerimisega seotud viguri või küsimuse pärast." Scott lükkab selle võimaluse kõrvale. Ning lisab siis naljaga pooleks: "Seega peab asi olema sinu projektimeeskonnas. Ega sa neile järsku liiga suurt arvet pole kirjutanud? Ma mõtlen suuremat kui tavaliselt."

Maggie naeratab ja vastab varmalt: "Viimane versioonitäiend koos kõige selle hea ja paremaga, mida sa Piercole lubasid, pani meid kahtlemata higistama. Kuid me saime selle siiski möödunud kuul õigeaegselt installeeritud, et toetada Pierco konverentsiruumi pilootprojekti. Võiks ju arvata, et kui asi jääb kolm kuud hiljaks, siis meie kätte jõudes kõik töötab. Tegelikult tuli meil kõvasti ületunnitööd teha, et rookida välja kõik puugid, mida me kasutama hakates sealt leidsime, ja selle eest ei kirjutanud me isegi arvet."

"Kui nüüd mõtlema hakata, siis peaks sulle vist ikkagi arve saatma," lisab Maggie naljatlevalt.

Nende jutu katkestab stjuardess: "Kas te soovite hommikusöögiks müslit või omletti?"

"Mulle palun müsli ja must kohv," vastab Maggie.

Suurenenud rakenduste arv ja projektide järjest kasvav keerukus sunnib Maggie't reisima rohkem kui kunagi varem. Tema meeletu elutempo hakkab talje kohalt välja paistma. Tuleb ettevaatlik olla, muidu ta ei saagi enam oma kalleid kostüüme kanda. Ta õppis uute riiete peale raha raiskama, kui ta kuue aasta eest BGSofti rakendusdivisjoni etteotsa edutati. See oli vahetult enne KPI Lahenduste iseseisvumist. Tol ajal maksid need uued

riided rohkem, kui tema rahakott tegelikult välja kannatas, aga kui sa tahad olla edukas, siis tuleb ka edukas välja näha. Ja edukasse väljanägemisse on vaja pidevalt investeerida. Siiski ei pakkunud poodides käimine talle siiani rõõmu. Maggie'l on hea meel, et nüüd on tal inimene, kes selle tema eest ära teeb.

"Ausalt, Scott," võtab Maggie jutujärje üles. "Tänagem jumalat, et meil on olemas Lenny. Ma ei usu, et me oleksime ilma temata kõik käima saanud. Ma pidin talle isiklikult peale pressima, sest ma tean, et kui ta midagi ette võtab, siis saab see ka tehtud. Tean, tean, tal on kaheksanda versiooni kallal kuhjaga tööd. Küll on kahju, et sinu teised programmeerijad ilma temata hakkama ei saa. Kui saaksid, siis töötaks tarkvara korralikult juba esimesel katsel."

"Niisugust looma ei ole olemas," ütles Scott külmalt. "Ja ma ei usu, et Craig kutsus meid enda juurde, et rääkida millestki nii tühisest nagu konverentsiruumi moodul või viimane redaktsioon ise. Midagi peab kapitaalselt mäda olema. Võib-olla solvas mõni sinu supermehest konsultant Craigi inimesi?"

Maggie raputab uuesti pead. "KPI Lahenduste töötajad on liiga head professionaalid, et midagi niisugust juhtuda saaks. Kui ma võtaksin tööle verivärsked kolledžilõpetajad, ootaksin ma probleeme, kuni nad ärimaailmas käituma õpivad. Kuid minu inimesed on kõik kogenud professionaalid." Ta naeratab Scotile laialt. "Pealegi ma uurisin järele. Asi peab olema milleski muus."

Maggie jätkab: "Craig ei ole telefonis kunagi nii napisõnaline. Tavaliselt räägib ta kõigepealt golfist, oma naisest ja lastest, kuid seekord asus ta otsemaid asja kallale ja ütles, et tahab näha meid mõlemaid — isiklikult. Ta pani mind tõepoolest pead murdma, milles on asi."

Endiselt teadmatuses selle suhtes, mis neid Piercos ees ootab, lülitasid nad mõlemad oma sülearvutid sisse. Lendamise juures on üks hea asi — jääb aega vastamata e-postiga tegeleda.

Autojuht ootab värava juures ja varsti sõidavad nad lennujaamast tuttavat teed pidi Piercosse. Saabudes juhatab Craigi sekretär nad otsemaid ülemuse kabinetti. Craig istub oma suure kirjutuslaua taga, kuid ta tuleb neid kiiresti tervitama. Craig palub sekretäril vastata ise kõikidele kõnedele, sest ta ei taha, et neid segataks.

Craig on suur mees ja kui ta Maggie kätt surub, kaob see tema pihku täiesti ära. Maggie ei ole tema seltskonnas end kunagi päris vabalt tundnud. Craig on alati laitmatult riides ja hoolitsetud, just nagu oleks ta "Gentleman's Quarterly" kaante vahelt välja astunud. Ja kuigi tema näol on naeruvine, teab Maggie teda piisavalt hästi, et aru saada, kui pingul ta täna on.

"Küll on kena sind jälle näha, Maggie. Kuidas lend läks?"

Siis pöördub ta Scoti poole. "Pole sind tükk aega näinud, vanapoiss. Kuidas äri edeneb? Sinu nimi jääb aeg-ajalt ajakirjades silma. Võtke istet."

Nad istuvad. Craig jääb püsti. Ta hakkab mööda kabinetti sammuma. "Arvatavasti murdsite pead, miks ma teid nii ootamatult siia kutsusin. Mul on hea meel, et te saite end vabaks teha ja nii kiiresti kohale sõitsite. Mul on teie abi vaja."

Maggie naeratab ja vastab: "Peab tunnistama, et me murdsime tõepoolest pead."

Craig noogutab ja sõnab: "Teate, mul oli eile juhatuse koosolek. Kui seda ebameeldivaks nimetada, siis on see liiga pehmelt öeldud. Ma ei suuda meenutada ühtki korda, kui mulle oleks niimoodi kallale karatud. Ja tegelikult ilma põhjuseta."

Sellest ei saa Scotile ja Maggie'le palju selgemaks, miks nad siin on. Craig ei ole kaastunnet jahtiv tüüp.

"Mul on juhatuses uus direktor," jätkab Craig. "Noor agressiivne mees, kes arvab, et muljet saab avaldada vaid paati kõigutades. Ja ta valis oma sihtmärgiks just teie projekti. Üle-eelmisel koosolekul muretses ta sellepärast, et nii paljudes ettevõtetes on ERP juurutamisel tohutu eelarve ülekulu. Ta tsiteeris juhtum

juhtumi järel üht uurimust, kuidas ettevõtted on maksnud sadu miljoneid dollareid rohkem, kui nad esialgu planeerinud olid. Ma kinnitasin, et meie nende hulka ei kuulu ja et ma annan olukorrast täpsema ülevaate järgmisel koosolekul, mis toimus eile."

Maggie katkestab teda: "See ettekanne pidi küll lühike olema, sest projekt on ajagraafikus ja ülekulu ei ole."

"Täpselt. Tegelikult," pilgutab Craig talle silma, "ega ma nii lühidalt hakkama ei saanud, sest tänu teile läheb projekt libedalt ja ma tahtsin poosetada. Noh, see väike rebane lasi mul kõik üksikasjad ära rääkida. Kui ma lõpetasin, siis pani ta pommi. Ta esitas krigiseva häälega ainult ühe küsimuse, küsimuse, mis mul sellest saadik vahetpidamata peas kumisenud on.

Ma tsiteerin: "Te olete antud projekti investeerinud kolmsada kakskümmend miljonit dollarit meie ettevõtte raha. Mida on teil meile kogu selle raha eest ette näidata?""

Craig teeb pausi. Ruumis valitseb piinlik vaikus. Craig tõmbab sügavalt hinge ja jätkab: "Kogu juhatus jäi minult vastust ootama. Just nagu neil poleks selle projektiga mingit pistmist. Just nagu poleks nemad seda mulle peale surunud ja seda heaks kiitnud. Ja mina istusin ega teadnud, kuidas vastata."

Tema hääletooni tulevad raudsed noodid: "Ma kutsusin teid siia, sest ma ei tea siiani vastust." Craig rõhutab viimast punkti tohutu kämblaga vastu lauda lajatades. Vaid tema käe suuruse tõttu on laks kõvem, kui oodata võis.

"Ma ei saa aru," on Maggie ilmses segaduses. "Milles on probleem? Sellel projektil oli algusest peale kindel majanduslik põhjendus olemas. Minu meelest on kõik ostud, mis te sellest ajast peale teinud olete, põhjendusele vaid mõjukust lisanud. Kas ei ole nii?"

"Maggie, kui lehvitatakse loosungit "Näita, mida me selle eest saame" ja igaüks ümber laua tõlgendab seda kui "näita meile kasumit", kui palju me dollarites teeninud oleme, siis enamus

punkte meie suurepärases ärilises põhjenduses haihtub miskipärast ära."

"Ma ei saa ikkagi aru," ei jäta Maggie järele. Scoti poole pöördudes küsib ta: "Kas sina saad?"

"Ma pole päris kindel," tunnistab Scott.

"Kuulge," ütleb Craig. "Esialgses põhjenduses, mille te aitasite meil kokku panna, seisab kasude poolel näiteks niisugune määratlus — "parem ülevaade jooksvast tegevusest"."

Maggie pistab vahele: "Ma olen kindel, et tol ajal, kui juhatusel paluti projekt heaks kiita, oli "parem ülevaade jooksvast tegevusest" veenev argument."

"Õige," kinnitab Craig. "Ja mis siis?"

"Ma kardan, et juhatuse koosolek ei olnud just see õige koht, kus näidata, mida parem ülevaatlikkus tegelikult tähendab," ütleb Scott. "Esitleda kogu andmevoogu, kuidas arvutisüsteem seda kõike tegelikult integreerib. Kuidas siis, kui tellimus on ühes müügikohas registreeritud..."

Craig ei lase tal lõpetada. "Scott," ütleb ta karmil toonil, "ka sina oled firma tippjuht."

Kui on kindel, et Scoti kogu tähelepanu on temale suunatud, jätkab ta: "Mis sinu meelest sinuga juhtuks, kui sinu nõukogu tahab teada, milline on mõju kasumile, sina aga vastad mingi mulaga andmevoogudest ja integreerimisest?"

Scott naerab närviliselt, kui ta seda pilti endale ette kujutab. "Nad serveeriksid mulle hõbekandikul minu isikliku pea," tunnistab ta.

"Kas õuntega või ilma?" uurib Craig.

"Mehed, jätke naljad," katkestab Maggie neid kannatamatult. "Loomulikult ei saa nõukogu ja juhatuse tasemel rääkida süsteemi konfiguratsioonide ja kuvarivariantide keeles. Kuid see ei tähenda veel, et parem ülevaatlikkus oleks tühi sõnakõlks. Craig, miks sa ei toonud neile parema ülevaatlikkuse kohta näidet? Sellist, mis kõiki puudutaks ja mis kõigile korda läheks."

"Nagu näiteks?"

"Nagu näiteks aeg, mis kulub kvartali lõpus finantskokkuvõtete tegemiseks," vastab Maggie. "Üks peamisi probleeme iga suurettevõtte pearaamatupidaja jaoks, ja teie ei ole mingi erand, on anda aru tegelikest finantstulemustest nii kiiresti pärast kvartali lõppu kui võimalik.

Kuna meil raamatupidamismooduli juurutamine lõppes edukalt kogu ettevõttes kaks kvartalit tagasi, on juba näha, et parem finantsinformatsioon on kõigi juhtide käsutusse jõudnud. Bilansitsükkel on drastiliselt paranenud. See, millele varem kulus neli-kümmend viis päeva, tehakse nüüd ära umbes kümne päevaga. Pole mõtet hakata rääkimagi sellest, et aruannete koostamiseks kuluv raha ja töö on oluliselt vähenenud."

"Hea näide," kinnitab Scott. "Ma tean, et minu juhatusele ei meeldiks näha tegelikke tulemusi alles poolteist kuud pärast kvartali lõppu."

Craig on nõus. "Te oleksite pidanud kuulma nende kommentaare, kui nad esmakordselt elus said aruande vaid kaks nädalat pärast kvartali lõppu. Neil oli hea meel."

"Noh?" torgib Maggie teda tagant.

"Noh, loomulikult tõin ma selle tugeva külje esile. Aga see rebane küsis vaid, milline on mõju kasumile, ja kõik teised tibukesed noogutasid nõusolevalt pead."

"Ah soo," ütleb Scott. "Nad tahavad võimalikult vara numbreid näha, aga meie ei oska sellele kiiremale andmetöötlusele dollarites väärtust külge pookida."

"Täpselt nii," kinnitab Craig. "Esialgne põhjendus koosneb just niisugustest punktidest, asjadest, mis on kõigi meelest kenad. Kui sa aga küsid, milline on tegelik kasu dollarites, siis see ilu haihtub. Kas te saate aru, milles on minu probleem? Ma olen nurka surutud."

"Aga mõju kasumile on ju olemas," ei ole Maggie valmis alla andma. "Nende aruannete koostamise kulu vähenes märkimisväärselt."

"Kas tõesti?" küsib Craig.

"Muidugi vähenes," Maggie sorib paberites. "Võtkem näiteks ühe kirje töötluskulu. Teie endi andmete järgi oli see 12,7 senti rea kohta. Nüüd, pärast ERP süsteemi juurutamist, on see 3,2 senti. Siin on reaalne, peaaegu kümnesendiline kokkuhoid rea kohta. Nüüd korrutage see kirjete arvuga, mida te peate kvartaliaruande jaoks töötlema. Tegemist peaks olema mammutkokkuhoiuga. Miljonite dollaritega."

Craig seisatab ja vaatab talle otsa. Ta ohkab. "Need sendid ja kümnendiksendid, mida sa siin ette lugesid, millel need põhinevad?"

"Teie andmetel," vastab Maggie.

"Jah, ma tean. Aga kas sa ei taipa, et nad põhinevad faktil, et meie hea ERP süsteem võimaldab inimestel tehingutetöötluse peale vähem aega kulutada?"

"Õige. Niisuguse kokkuhoiu andis ERP kasutamine."

Craig raputab pead. "Tegelikku kokkuhoidu siin ei ole. Tõsi, iga tehingu töötlemise peale kulub vähem aega, kuid inimesi on vaja sama palju."

"Kuidas nii?"

"Sest me ei lasknud neid lahti. Elu on niisugune, Maggie. Finantsosakonna töötajate arv ei vähenenud."

Ja ta lisab kibestunult: "Finantsistid oskavad väga hästi kulude kokkuhoidu nõuda, aga oma õue peal oskavad nad veel paremini oma rahvast kaitsta. Mis kokkuhoiust me räägime? Me maksame neile ju sama palka."

Kui Maggie ei vasta, räägib ta edasi: "Ära aja segamini kuluarvestuse mõisteid, nagu kirje, kulu vähendamine või ühikukulu, tõelise kulude vähendamisega. Inimeste arvu samaksjätmine tähendab, et tegelikku kulude vähenemist ei ole olnud, seega kasumile ei ole olnud mingit mõju."

Maggie tunneb, kuidas ta põsed õhetama hakkavad.

Scott püüab otsi kokku tõmmata. "Informatsiooni voog on efektiivsem, seda naudivad isegi juhatuse liikmed. Kuid sa ei suuda tõlkida neid täiustusi kasumi keelde. See on asja üks külg. Teine punkt on selles, et on kena, kui juhtivpersonali töö kergemaks läheb, kuid kasumile see mõju ei avalda, kuni meil on tööl sama arv inimesi."

"Nüüd said sa täpselt naelapea pihta," nõustub Craig ja hakkab uuesti sammudega kabinetti mõõtma. "Töötajate arvu vähendamine? Me näeme risti vastupidist. Praegu jookseb siin ringi rohkem patsiga poisse kui eales varem. Me pidime parkimisplatsile ajutiselt treilerid panema, et nad kõik ära mahuksid. See rebane pidi seda juhatuse koosolekule tulles märkama. Võib-olla sellepärast ta antud teema üles võttiski."

Craig seisatab ja vaatab neid mõlemaid. "Selge, et niisugustest asjadest ei saa telefonis rääkida, te pidite isiklikult kohale tulema. Mul on vaja teie abi, et teha selgeks, kust tuleb mõju kasumile. Me peame ju suutma leida midagi veenvat." Hetke pärast ta lisab: "Ja mul on seda kiiresti vaja!"

Maggie kuuleb, kuidas Scott enne vastamist sügavalt hinge tõmbab. Tal on hea meel, et Scott jutuotsa enda kätte võtab. Maggie tunneb end väga ebamugavalt. Ta on ka enne rahulolematute klientidega silmitsi seisnud, kuid teistel põhjustel. Tavaliselt on kliendi mured õigustatud. Ta kutsutakse isiklikult kohale, kui tema meeskond on eelarve lõhki ajanud või ajagraafikust maas, mitte kunagi aga siis, kui projekt kulgeb plaanipäraselt. Praeguse projektiga on kõik nii hästi, kuid ikkagi on Craigil tõsine probleem. Suur probleem. Ja kui Craigil on probleem, siis on probleem ka neil.

"Me mõlemad teame, et treilerid on ajutistele inimestele, kes projekti lõppedes ära lähevad," alustab Scott.

"Mina tean ja juhatus teab," vastab Craig. "Aga kui pasunad kutsuvad verevalamisele, ja õhus on sõjahüüd "kasum", siis on lubatud löögid allapoole vööd."

"Ah asi oli nii hull?" tunneb Scott talle kaasa.

"Põhimõtteliselt jah." Lõpuks ometi võtab Craig istet.

"Mingem tagasi parema ülevaatlikkuse juurde," ütleb Scott enesekindlalt. "Ma olen Maggie'ga ühte meelt, et sellel on oma mõju. Craig, ära hakka mulle ajama, et hulga varem valminud finantsaruannetel ei ole mingit mõju. On küll." Ta tõstab käe, et Craig vahele ei segaks. "Ma olen nõus, et seda mõju on raske väljendada numbrites. Sellepärast teen ma ettepaneku vaadata teisi paremast ülevaatlikkusest mõjutatud aspekte. Võib-olla leiame seal kergemini seose kasumiga."

"Nõus," lausub Craig. Hetke pärast küsib ta: "Aga mis see oleks?"

"Näiteks see, et kümnetest regionaalsetest ladudest tulev müügiinfo läheb kiiresti otse tootmisesse."

"Suurepärane näide," ei suuda Maggie end pidada. "Kui palju kulus enne aega regionaalses laos toote mahamüümisest hetkeni, mil tootja sellest teada sai? Kõigepealt saatsid regionaalsed laod andmed iganädalase läbimüügi kohta antud maailmajao peakontorisse. Siis lõi iga peakontor arvud kokku ja saatis need peakorterisse. Siis analüüsisid peakorteri spetsialistid neid andmeid ja lõpuks esitasid nad tehastele korrigeeritud tootmisprognoosid. Kui ma ei eksi, siis aeg enne seda, kui regionaalse lao müüginumbrid kajastusid tehase tootmisgraafikus, oli väga pikk. Kolm nädalat?"

"Kui kõik hästi läks, siis jah," nõustub Craig.

"Nüüd on kolmel divisjonil see info tehastes kättesaadav juba müügipäeval," jätkab Maggie.

"Aga kuidas see kasumit mõjutab?" ei ole Craig sihtmärki silme eest kaotanud.

"Mitte nii kiiresti, ärge kaotage kannatust," jätkab Scott poolelijäänud juttu." Ajagem mõju jälgi vastavalt sellele, mida me teie organisatsiooni töökorraldusest teame. Tänu meie süsteemile on tehased iga päev informeeritud, kui palju üks või teine jaotuskeskus maailmas on igat toodet müünud. Taolise teabe saabumine jaotuskeskustest kolm nädalat endisest varem tähendab seda, et tehased teavad kolm nädalat varem, milline on nõudlus. Nii ei parane mitte ainult prognoosimine, nüüd on neil võimalus planeerida tootmist vastavalt tegelikule tarbimisele turul."

"Siin on iva olemas," ütleb Craig ja Maggie noogutab nõusolevalt pead.

"Arutlegem nüüd, milline mõju on tehaste reageerimisaja paranemisel jaotuskeskusele? Kui me seda kolme nädala võrra lühendame?"

Vaikus.

"Kuulge, teie kaks," Scott muutub kannatamatuks. "Te olete kogu elu tööstuses olnud. Ärge hakake mulle rääkima, et minule avaldatav surve teha süsteeme, mis parandaksid prognoosimist ja lühendaksid töötsükli aega, on olnud ilmaasjata. Peab olema mõju!"

"Tehaste kiirem reageerimisaeg tähendab seda, et rohkem õiget kaupa jõuab õigetesse kohtadesse," mõtiskleb Craig kuuldavalt. Tema ilme hakkab selginema. "See tähendab, et järjest harvemini lõpeb vajalik kaup ladudes otsa. Sinul, Scott, veab. Sina ei müü tarbekaupu. Meie müüme, ja peaaegu iga kord, kui jaotuskeskuses ei ole nõutavat toodet, kaotame me läbimüügis konkurentidele."

Craig teeb kõhklemata järelduse: "Väiksemad varustuslüngad jaotuskeskustes tähendavad suuremat läbimüüki. Ja suurem läbimüük tähendab suuremat raha. Otsene mõju kasumile!"

"See pole ainus mõju," lisab Maggie. "Kui tehastel on viivitamatult teada, milline on tegelik läbimüük, siis tähendab see samuti, et tehased saadavad vähem vale kaupa valesse kohta."

"Hea tähelepanek," ütleb Craig. "Ja see tähendab, et ladudes seisab vähem kasutut kaupa."

"Ja kui ladudes on vähem kasutut kaupa," ei saa Maggie pidama, "mõjub see ka kasumile. Olulisel määral. Craig, kui suur on Pierco laoseis?"

"Üle kahe miljardi dollari. Ja kui te minu arvamust teada tahate, siis enamuse sellest moodustavad vales kohas olevad valed kaubad. Seega, kui ERP süsteem vähendaks ainuüksi seda… ütleme nii kahekümne protsendi võrra, oleks mul kasumis väljenduv õigustus olemas." Ta küünitab sisetelefoni poole, kuid peatub. "Maggie, kas sul on numbreid, mis kinnitavad laoseisu vähenemist?"

Hetke pärast ütleb Maggie: "Divisjoni puhul, mis läks üle reaalajas tellimustele kuus kuud tagasi, näen ma kaheksateistkümne miljoni dollari suurust langust. Kahe ülejäänu puhul, kus üleminek toimus eelmises kvartalis, on langus alla miljoni."

"Alla miljoni ei tähenda midagi," ütleb Craig käega rehmates. "See on lihtsalt statistiline võnkumine. Kuid kaheksateist miljonit on hea algus. Aga läbimüügi kasv? Kas selle kohta on numbrid olemas?"

"Mulle tundub, et mul pole neid kaasas. Pealegi ei ole meil veel kõiki numbreid. Ärge unustage, et me oleme alles algusfaasis. Kaks divisjoni hakkasid pihta veidi aega tagasi ja ülejäänud kolm lähevad graafiku kohaselt reaalajas tellimustele üle alles kahe kuu pärast."

"Tean, tean," ütleb Craig kannatamatult. "Kuid me võime eksimist kartmata laiendada süsteemi üsna pikalt kasutanud divisjoni tulemuste põhjal tehtud järeldusi." See on pooleldi väide, pooleldi küsimus.

"Miks ka mitte," vastab Maggie. "Ma arvan, et me peaksime selle käsile võtma. Ma panen ühe analüüsigrupi otsekohe selle kallal tööle."

Ta vaatab Scoti poole, et olla kindel, kas mees mängib temaga kaasa. "Craig, me koostame teie jaoks täieliku ülevaate, millised valdkonnad eeldatavasti paranevad ning millal võib oodata kulutuste vähenemist."

"Kas ei saaks koondada tähelepanu puhaskasumile, mitte lihtsalt kulude kokkuhoiule?" palub Craig.

"Loomulikult. Meil kulub kolmkümmend päeva. Kas see sobib?"

Craig raputab pead, kuid ta suu kisub naerule. "Tegelikult oleks üleeile mulle palju paremini sobinud. Asjalood on nii, et järgmine juhatuse koosolek on eilse seisuga kuu aja pärast. Mul on vaja paar päeva enne koosolekut sinu materjalidega tutvuda. Kuidas oleks seitsmeteistkümnenda juuliga? Kas saad hakkama?"

Taibates, et ta oli just saanud endale suurpärase uue võimaluse, naeratab Maggie armsalt ja ütleb: "Kahtlemata. Ei ole küsimustki. Kas ma saadan sulle selle kohta arve praeguse lepingu raames või sõlmime uue lepingu?"

Ei Scott ega ka Maggie lausu enne suurele maanteele jõudmist sõnagi.

Maggie ohkab hingepõhjast ja ütleb: "Meil läks paremini, kui ma arvata oskasin."

Kuna omaette ümisevalt Scotilt vastust ei tule, jätkab ta ise järjest kasvava entusiasmiga: "Olukord on nii hea, et parem olla ei saagi. Me päästame ülisuure ettevõtte juhi. Kui ma olen talle kätte andnud vajalikud relvad — kasumi kaudu investeeringu õigustuse —, on ta meie võlglane. Isiklikult. Milline soovitus!"

Ta lisas otsustavalt: "See projekt lõpeb õigeaegselt ja eelarvet ületamata, isegi kui meil endil tuleb alla neelata ülekulu, et kõik korda saaks. Lõppkokkuvõttes on meil erakordne soovituskiri, millele Pierco tegevjuht ise on valmis kahel käel alla kirjutama. Võimas. Kuidas see sulle meeldib?"

Scott ümiseb edasi. Maggie't see ei sega, kuigi ta teab, et mees peaaegu ei kuulanud, mida ta ütles. Pikaajaline koostöö Scotiga on talle õpetanud, et kui Scott ümiseb, siis on ta millegagi ametis. Millegi tähtsaga. Las olla. Kui ta valmis on, küll ta siis räägib.

Ei, nii ei lähe. Vähem kui poole tunni pärast on nad lennujaamas ja ta ei lenda Scoti seltsis tagasi. Ta peab Los Angelesi minema.

"Lase kuulda," õhutab ta Scotti.

"Ma siin mõtlesin, et..." alustab Scott ja jääb vait.

"Jah?"

Mees vaatab aknast välja.

"Scott!" ei jäta Maggie järele.

"Ma mõtlen, et meile anti äsja kätte tähtsa mõistatuse kõige olulisem jupp."

"Ja see oleks?"

"Ma olen pikka ega imestanud, miks müügitöö keskmise suurusega firmade puhul nõuab meilt peaaegu sama palju jõudu, kui kulub suurettevõtetele. Kuid läbikukkumise oht on palju suurem. Nii ei tohiks ju olla. Väiksemas ettevõttes on vähem juhte, keda nõusse saada, vähem juhtimistasandeid, vähem otsuseid langetavaid komiteesid. Kuid lepingu sõlmimiseni kulub sama aeg — kuuest kuust kuni pooleteise aastani."

"Tõepoolest," kinnitab Maggie.

"Jah, aga miks?"

"Kas sul on vastus olemas?"

"Ma ei ole kindel." Lõpuks tema poole vaadates ütleb Scott: "Ma püüan endiselt tänaseid sündmusi seedida. Kas sa märkasid, et kui Craig mult põhjendust tahtis, oli mul kõigepealt tahtmine talle arvutiterminites vastata. Ma hakkasin instinktiivselt mõtlema ja rääkima konfiguratsioonidest ja andmevoogudest. Ta pidi mulle peaaegu vastu pead taguma, et sundida mind tema muredest tema keeles rääkima."

"Seda ütlesid sa hästi," kiidab Maggie, raputades soola Scoti haavale.

"Kuule, Maggie, see on oluline. Kas sa siis ei taipa, et kui mina ise niisuguse vea teen, siis minu alluvad, kes tippjuhtkonna probleeme halvemini tunnevad, käituvad samamoodi. Meie räägime oma keeles, arvutisüsteemide keeles, mitte aga kliendi keeles. See on aga korraliku müügitöö kõige põhilisema reegli rikkumine!"

"Kas sina märkasid seda esimest korda?" on Maggie üllatunud. "Mis on sinu arvates meie firma inimeste peamine ülesanne? Nad on kõige otsesemas mõttes tõlkideks teie süsteemi ja kliendi vahel. Muidugi on oluline, et me tunneksime oma süsteemi iga kandi pealt," teatab Maggie. "Kuid sugugi mitte vähem tähtis ei ole teadmine, et sa räägid kliendi keelt — kulude kokkuhoid, tootlikkuse suurendamine, tarneaja lühendamine — kogu nende omavaheline kõnepruuk."

Scott jääb hetkeks mõttesse. "Ei, Maggie. On õige, et sinu inimesed räägivad teistmoodi kui minu omad, aga..."

"Jätka," pressib Maggie.

"Nüüd ma taipan, et meil on tegemist kolme erineva keelega. On IT süsteemi keel oma konfiguratsioonide, kuvade ja valikuvõimalustega, mis erineb oluliselt keskastme juhi tarneaja lühendamise ja tootlikkuse tõstmise keelest."

"Loomulikult," ütleb Maggie.

"Aga on veel ka kolmas keel — kasumi ja tippjuhtkonna keel. Ja see on neist kõige tähtsam. Nemad räägivad dollaritest, rahavoost, kasumist ja investeeringute tasuvusest. Mitte keegi ei minu ega sinu juures ei valda seda keelt." Siis ta lisab: "Loomulikult on need kolm keelt omavahel seotud, kuid täna selgus, et nendevaheline tõlkimine ei ole sugugi vähe tähtis. Tegelikult oleme meie, vähemalt mina, tõlkimises täielikud võhikud."

"Minu inimesed räägivad kasumist," vaidleb Maggie vastu. "Kas kulu ei ole siis kasumit puudutav termin?"

"Maggie, kas sa oled juba unustanud õppetunni, mis sa täna said oma kirjerea kulude vähendamise jutu eest?" küsib Scott vaikselt.

Maggie punastab kergelt, kui talle Craigi sõnad meelde tulevad. "Ära aja "ühe kirje omahinna" vähenemist segamini tegeliku kulude vähendamisega."

"Sul on õigus, Scott, ma olen nõus. Süsteemi integreerijad ja juurutajad ei mõtle kasumi mõjutamise kategooriates. Nüüd aga seleta, mida sa tõlkimise all mõtled."

Scott toob näite. "Meil on enam-vähem teada, et on olemas seos meie süsteemi ja finantsaruannete kiiremini tegemise vahel. Aga kuidas tõlkida aruannete kiirem valmimine kasumi ja dollarite keelde, seda ma ei tea. Ja sina ega Craig ka ei tea."

Maggie ei vasta.

"Kas sa ei ole minuga nõus?" on Scott üllatunud.

"Olen. Muidugi olen," võpatab Maggie. "Ma kaalusin, miks on see, et meie inimesed ei räägi tippjuhtkonna keelt, olulisem väiksemate ettevõtetega tegelemisel. Võib-olla pelgavad nad veelgi enam riski ja on konservatiivsemad kui suured tegijad, kuna nad saavad endale veel vähem vigu lubada?"

"Seda mõtlesin minagi. Ma ei ole veel sellest aru saanud. Kuid asi edeneb."

Pärast minutilist vaikust ütleb Maggie: "Tead, Scott, tasuvusanalüüsi kokkupanemine Pierco jaoks kujuneb keerulisemaks, kui ma arvata oskasin. Ma pean ise selle koostamist juhendama."

"Jah," nõustub Scott. "Sinu personal on harjunud kasutama standardseid meetodeid. Nendega siin hakkama ei saa."

"Pole häda midagi," ütleb Maggie. "Ma olen kindel, et meil on sellest tööst palju õppida."

"Kindlasti. Palun hoia mind ka kursis."

"United Airlines," teatab autojuht.

Kotti võttes ütleb Maggie: "Me peame veel ühe asja peale mõtlema, Scott. Ei tea, kui palju on meie projektide elluviimist moonutanud see fakt, et meie tähelepanu ei ole suunatud kasumile?"

"Kuidas sul selline mõte pähe tuli?"

"Mõtle, mis juhtuks, kui mõju kasumile oleks näha juba juurutamise algstaadiumis. Kui palju libedamalt tuleksime me oma projektidega toime!"

"Aitäh, Maggie," sosistab Scott suletud uksele. "See on oluline punkt."

Kahekümne minuti pärast lennukisse minnes lisab ta: "Ja kui palju tarbetut keerukust on meie ERP süsteemi sisse pugenud?"

Ta ümiseb terve tagasilennu aja.

6

25. juuni 1998

"Salongi meeskond, valmistuge laskumiseks."

Maggie paneb selle teate peale arvuti kinni ja tõmbab vooluvõrgust välja. Ta kiidab ennast, sest sai e-postiga peaaegu ühele poole. Istmete elektripistikud on õnnistuseks ja nuhtluseks. Nüüd ei ole väsinud rändurite enam mingit puhkust. Ta lõpetab arvuti pakkimise, tuletades endale meelde, et nüüd võib ta töö juures kohe nendesse ettepanekutesse süüvida, ilma et e-posti pärast muretsema peaks.

Lennuk veereb värava juurde ja kõigub, kui trappi ühendatakse.

"Paistab, et hakkame kohale jõudma!" naljatab Maggie enda kõrval istuva härrasmehega.

Ta lahkub kiiresti lennukist ja läheb teda ootava autojuhi juurde. "Kuidas täna õhtupoolikul liiklusega lood on, Steve? Kas me võiksime vähem kui tunniga kontorisse jõuda?"

Steve noogutab ja vastab: "Siia tulles oli kõik korras, aga te ju teate, kui kiiresti pilt muutuda võib. Ma panin teile sinna taha mineraalvett. Gaseerimata, eks ole?"

"Täpselt õige. Aitäh. Lennukis on õhk nii kuiv," vastab Maggie autosse istudes. Ta lülitab mobiiltelefoni sisse, et vaadata, mis on lennu ajal kõneposti tulnud. Peakontorist on pakiline teade. Imelik, mis võis küll mõne tunniga juhtuda, mõtleb ta tuttavat numbrit valides.

"Suurepärane!" hüüatab Maggie teadet kuulates. "Lihtsalt suurepärane." Kahtlemata oli sellele projektile vaja hoogu juurde anda.

Ta valib uue numbri. "Patrick, mis Sheilaga juhtus?" küsib ta. "Ma mõtlesin, et ta oli meie juures rahul."

"Mulle tundub, et komandeeringud hakkasid talle närvidele käima. Konsultatsioonifirma SBL tegi talle pakkumise, millest ta ei suutnud loobuda. Palk on väiksem, kuid ta töötab kohapeal. Pealegi teatas ta meile sellest kaks nädalat ette."

"Vägev," sähvab Maggie, ja siis juba vaiksemalt: "Vägev. Dubro projekt peab kuue nädala pärast reaalajas tööle hakkama ja projektijuht läheb praegu ära? Uuel projektijuhil kulub järje peale saamiseks rohkem kui tühised kaks nädalat!"

"Ma tean, ja varupingilt ei ole meil praegu ühtki projektijuhti võtta," vastab Patrick. "Dubro on suur projekt ja meil peab selle juhi kohal olema õige kaliibriga inimene. Probleemiks on see, et kõik vähegi sobivad inimesed juhivad juba mitte vähema tähtsusega projekte."

"Oled sa kindel?"

"Maggie, ma kontrollisin kõik väga hoolikalt üle, ja ma ütlen sulle, et minu arvates ei ole õige kaliibriga inimest, keda saaks oma praeguse töö juurest ära tõmmata. Ma helistasin igaks juhuks Lelale, et näha, kas ehk sobiks keegi uute hulgast."

"Kui käikulaskmine on ainult kuue nädala kaugusel, ei saa me uustulnukat määrata," nähvab Maggie.

"Ma tean. Paistab, et ei jää midagi muud üle, kui keegi headest teise projekti pealt ära võtta."

Maggie jätab taolised otsused enda teha. Tegemist on delikaatse asjaga. Üks peamisi kaalutlusi on see, kuidas minimeerida kahju sellele projektile, kust inimene ära võeti. Ei ole mõtet üht potentsiaalset fiaskot teise vastu vahetada.

"Alustuseks anna mulle ülevaade olukorrast D&K projektiga," ütleb ta. "Kui ma õigesti mäletan, on nad jõudnud läbimängimise faasi, seega võiksime Marki Dubro peale ära tõmmata ja see "mis-ta-nimi-nüüd-oligi" võiks teda mõnda aega D&Ks asendada."

Samal ajal tõmbab Maggie'l seest õõnsaks. Ta kahtleb, kas Sheila läheks ära, kui Dubros oleks kõik korras. Aastate jooksul on ta õppinud oma intuitsiooni kuulama.

Ta jätkab pehmemal toonil: "Samuti saada mulle palun Los Angelese kontorisse koopia viimasest Dubro projekti juhtkomitee ettekandest ja siseauditi fail. Ma tahan täpselt teada, kuidas asjad on."

"Saab tehtud," vastab Patrick. "Kas on veel midagi?"

"Esialgu mitte," vastab Maggie.

"Vaheta aga projektijuhte, nagu mul poleks midagi targemat teha," pobiseb ta endale nina alla. Siiski oli ta varakult omandanud, et tema tegevuse juures on isiklik osalus projektijuhtide määramisel kriitilise tähtsusega. Õige projektijuht oskab varakult ette hoiatada potentsiaalsete probleemide teket. Varane ettehoiatamine tähendab varaseid lahendusi ja varased lahendused tähendavad rahulolevaid kliente. Rahulolevad kliendid tähendavad häid soovitusi ja head soovitused tähendavad suuremat äri. Milles ongi asja tuum, tuletas ta endale meelde.

Algusaegadest peale oli kõige kõvemaks pähkliks olnud juurutusprojektide järelevalve. KPI on kuue lühikese aasta jooksul seitsmepenikoorma saabastega edasi läinud. Just nii nagu peab! KPI Lahenduste projektid on edukad. Maggie oli loonud endale rakendusfirmade hulgas maine tänu kogenud spetsialistide kasutamisele. Tema firmas ei olnud ühtki koolipingist tulnud kollanokka — ei! Ta oli oma valusatest kogemustest õppust võtnud.

Tudengid on odavad ja mõnel neist on särav mõistus. Tänu neile on pakkumise tunnihinnad suurepärased, kuid kliendid on tõsiselt rööpast välja löödud, kui nad taipavad, millist meeletut hinda nad kogemusteta inimeste tõttu peavad maksma. Edukas kogemus reaalsest elust on kõrget hinda väärt, kuid seda on paganama raske leida. Järelevalve projektide üle ja inimese otsimine, kes nende projektidega hakkama saaksid — need olid piirangud tema praeguses elus.

Ta valib uue numbri. "Tere hommikust, Lela. Kuidas läheb? Kas sa jõudsid viimaste, interneti kaudu avaldused saatnud inimeste eelvestlustega lõpule?"

Veel üsna hiljuti vestles Maggie lõpuks ise iga inimesega, kes nende juurde tööle tuli. Lõppude lõpuks oli see tema reputatsioon, mille hoidmise nimel iga töötaja tegutsema pidi. Praegu käib see tal lihtsalt üle jõu. Kuid ta püüdis anda oma parima, et vestelda isiklikult vähemalt nendega, kellest pidid projektijuhid saama. "Mitu inimest lasi Bill läbi, et nad minuga vestleksid," tahab ta teada.

"Mida ta tahab!" hüüatab Maggie pärast seda, kui Lela on talle öelnud küsitud algpalga suuruse. "Ja preemia ka? Üks on kindel, tal on niisugust julgust, nagu me otsime." Siis ta lisab: "Kui ta on pooltki nii hea, nagu ta ise väidab, siis on ta seda väärt! Kontrolli tema tausta, ja kui kõik on korras, pane ta minu kalendrisse kolmekümne minuti pärast kirja."

Nende inimeste palgad on kasvanud kiiresti, ületades isegi KPI fenomenaalse kasvu. Maggie naeratab. KPI on kasvanud suuremaks kui BGSoft — vähemalt inimeste arvult, tuletab ta endale meelde. Oleks alles nali, kui ta Scotist ka kasumi poolest mööda läheks. Kes ütles, et õpilane ei või õpetajast ette jõuda, muheleb ta endamisi.

Kuid palk ei ole nende inimeste jaoks mitte kõige tähtsam. See raha on rohkem kui lihtsalt raha. Palgad on tunnustus, kinnitus, tõend nende edukuse kohta. Just see oli selles seltskonnas tähtis. Tema inimesed nautisid väljakutseid ja põnevust, mida nad oma teel seisvaid takistusi ületades tundsid.

Seda sorti sisemist sundi ei saa õpetada. Sul on see kas olemas või ei ole, ja neid, kellel oli, polnud palju. Kui ma seda näen, võtan ma nad tööle, isegi kui mul ei ole neile kohe projekti anda. Nii olen ma sammu võrra konkurentidest ees. Need on liiga ara verega, et riskida. Nad püüavad leida endale töötajaid alles pärast projektikonkursi võitmist ja lendavad maoli.

Ole paranoiline. Scott on olnud hea õpetaja. Ära kunagi arva, et parim hind või parim ettepanek võidab. Arvajad võivad ikkagi kaotajaks jääda. Kanna hoolt, et võidukaart sinu käes oleks, ja siis trügi edasi.

Konkurentidel on raske kindlat jalgealust säilitada, kui Maggie sõdurid rünnakule asuvad. Klientidele meeldib projektimeeskond, kes töötab juba enne lepingu sõlmimist. Õigete suhete loomine algusest peale viib õnnestunud lepinguni ja õnnestunud rakenduseni. Kui seeme kohe müügitsükli alguses mulda pannakse, muutub lõpliku otsuse tegemise ajaks pinnas väga viljakaks. Ja te võite mind lihtsalt õnnelikuks saagikoristajaks nimetada, kihistab ta endamisi.

Just siis heliseb tema mobiiltelefon. "Tere, siin Maggie," ütleb ta rõõmsalt.

"Vabanda, et ma sind uuesti segan, kuid äsja helistas härra Cane ja ta keeldub minuga rääkimast. Ta tahab rääkida sinuga isiklikult," seletab Patrick.

"Kas Bob ütles, milles on asi?" küsib Maggie.

"Tegelikult ei öelnud. Aga nagu ma sind juba hoiatasin, on neil probleeme. Ma saadan põhjaliku ettekande sulle kontorisse."

"Miks nad mulle küll siis ei helista, kui kõik hästi läheb? Hea küll, ma helistan talle, niipea kui olen sinu ettekande läbi vaadanud."

Teades Bob Cane'i, ei kujune jutuajamine temaga nii meeldivaks, nagu oli olnud hommikune kohtumine Craigiga. Nii palju siis otsekohe nende ettepanekute kallale asumisest. Ta ohkab ja mõtleb pardi pildile oma kabineti seinal. Selle kinkis talle Scott, meeldetuletuseks, kuidas taolistest olukordadest tulla välja. Ole pinnal rahulik, vee all aga sõua kõigest jõust.

Maggie peaaegu ei vähenda fuajeest läbi minnes kiirust. Ta hõikab Dorothyle, Los Angelese büroojuhatajale: "Kas Patrick saatis mulle ettekandeid? Palun too need minu kabinetti. Palun

prindi mulle välja ka viimased andmed ametisse määramiste kohta ja võta ka need kaasa."

Enne kui tema sülearvuti end laadida jõuab, on Dorothy juba lävel. "Siin on ettekanded, mida sa tahtsid."

"Kas kõik tulevad kella neljasele kiirnõupidamisele?"

"Kõikidele on sellest teatatud ja nad on ka kohal, peale Larry muidugi."

"Mis siis Larryga lahti on?"

Dorothy kõhkleb. "Ta ütles, et sa lubasid tal puududa."

"Jah, lubasin," meenub Maggie'le. Larryl on kohtumine kliendi juhtkomiteega. Tal läheb seal kõrgemat pilotaaži vaja, sest nende projekt on rohkem kui aasta võrra ajagraafikust maas. Kõik, mis viltu minna sai, oli viltu läinud ja rohkemgi veel. Vaene Larry. Kuid ta on tubli. Ta tuleb sellest puhtalt välja.

"Kas on veel midagi vaja?" uurib Dorothy.

"Hetkel mitte," vastab Maggie. Kõik ettekanded, mida ta näha tahtis, on kohal. Patrick tegutses tõhusalt nagu tavaliselt. Võtnud kõigepealt ette Bob Cane'i aruande, hakkab ta lugema. Mõne minuti pärast vajutab ta sisetelefoni nuppu.

"Dorothy, helista Patrickule. Ütle talle, et ma tahan rohkem andmeid hilinenud tarkvara muudatuste kohta, mis tema sõnade kohaselt Cane'i projekti kinni peavad."

Enne kui Bobile helistada, on tal vaja lõpuni aru saada mõlema poole versioonist loo kohta. Ta imestab, miks ei rakenda keegi tegelikult "pehmet versiooni", mida projekti alguses lubatakse.

On tõeline kunst nuputada, kui suurt lõtku taoliste asjade jaoks ajagraafikusse lisada. Kindlasti tahab Bob nuriseda projekti lõpptähtaja ja tegeliku maksumuse üle. Esialgsete plaanide kohaselt pidid nad lõpetama nelja kuu eest. Loomulikult suvatses Bob unustada, et oli projektijuhi soovitusi eirates nõudnud, et kõik muudatused tarkvaras saaks tehtud enne reaalajas töölerakendamist.

Õpi kõigepealt selgeks, kuidas uue süsteemiga töötada, ja alles siis võid sa paluda, et midagi muudetaks. See oli Maggie juurutamisprojekti seadus number üks. Ja kindlasti olid tema inimesed selle ka Bobile selgeks teinud.

Liiga palju raha kulutatakse muudatustele, mis teevad uue tarkvara vana süsteemi sarnaseks. Millal hakkavad nad taipama, et kui uus süsteem on täpselt samasugune nagu vana, siis ei ole muutust üldse vaja? Pead vangutades tuletas Maggie endale meelde reeglit number kaks: klientidel ei ole alati õigus, kuid nad jäävad alati klientideks.

Paistab, et varsti tuleb uuesti Lennyga rääkida. Miks ei tee nad lubatud asju ära? Ta vangutab pead. Kell on viie pärast neli ja aeg hakata koosolekuruumi poole minema.

Kaks tundi hiljem on ta oma kabinetis tagasi. Tänu jumalale, uut kriisi ei olnud. Tegelikult läheb Los Angelese meeskonnal üsna hästi. Muidugi teatud mööndustega. Ta vaatab kaht lehekülge märkmeid, mida ta koosoleku ajal tegi. Ei midagi pakilist, peale… Ta tõmbab kolmele punktile ringi ümber ja võtab telefoni.

Ta taipab liiga hilja, et Idarannikul on tööpäev ammu läbi. Ta helistab sisetelefonil uuesti Dorothyle.

"Dorothy, enne kui sa ära lähed, kas sa ei saaks mulle sellest väikesest itaalia restoranist, mis mulle meeldib, õhtusöögi tellida?"

Kui Dorothy emalikult muretsema hakkab, vastab Maggie külmalt: "Kena, et sa muretsed, aga ma pean need ettepanekud läbi vaatama, enne kui ma homme hommikul Dallasesse lendan. Palun telli mulle *pasta primavera* ja salat. Aitäh."

"Just seda mul vaja ongi — veel üks mamma," pomiseb Maggie.

Ettepanekuid hinnates hakkab Maggie uuesti mõtlema hommikuse kokkusaamise peale Craigiga. Ta ohkab, taibates, et ka selle projekti jaoks on vaja meeskond kokku panna. Tänase pä-

rastlõunase rahmeldamisega unustas ta selle hoopis ära. Ta peab leidma ka aega oma meeskonna treenimiseks. Scotil on õigus: kui nad hakkavad kasutama oma tavalisi malle, ei jää Craig mingil juhul rahule. Talle tulevad judinad peale, kui ta mõtleb, mis siis juhtub, kui Craigi põhjendus ei ole juhatuse jaoks küllalt hea.

Hakka tööd tegema, sõitleb ta ennast. Ma pean nende ettepanekutega ühele poole saama, et Gaili inimestel oleks võimalik lepingud sõlmida.

"Nagu üks mees kõigi eest." See ütlemine meeldis klientidele. "Nagu üks mees kõigi eest." Tarkvara tootja ja juurutamisega tegelev firma ei tohi teineteise peale näpuga näidata — niisugused olid uued mängureeglid. Pakkudes klientidele terviklahendusi, sai vähendada taoliste projektidega paratamatult kaasnevat hirmu ja asi hõlpsamini lõpule viia.

Kuidas aga haakub sellega Craigi kasumijutt, mõtleb Maggie. Kas hakkavad kõik kliendid nõudma tegelikul kasumil baseeruvaid põhjendusi? Kas see tähendab, et reeglid muutuvad jälle?

Hakka tööle, käsutab ta ennast karmilt. Kui ma tänase päeva eest hoolt ei kanna, siis ei ole mul homset, mille pärast muretseda.

7

5. juuli 1998

Me oleme lihtsalt üks ummisjalu kuristiku poole tormav loomakari, mõtleb Scott närviliselt voodis viseldes. Tegelikult on asi veelgi hullem. ERP müüjad peavad pidevalt kiirust lisama. Nelikümmend protsenti aastas, kui täpne olla.

Ja keegi ei pilguta silmagi; kogu nende tööstusharu käitub nii, nagu ei oleks kuristikku olemas. Rahutult keerab ta jälle külge.

Kas võib asi olla selles, et nad lihtsalt ei näe, kuhu me tormame? Ei, seda küll mitte. Praeguseks ei ole see enam loogiline ennustus, vaid igapäevaelu kurb reaalsus, millega me kõik hädas oleme. Ta oigab. "Nad ei räägi samal põhjusel mis minagi."

Voodi teise poole pealt on kuulda protesti.

Scott läheb toast vaikselt käsikaudu välja. Trepile jõudes paneb ta tuled põlema. Ja mina ei räägi sellepärast, et hädakella löömisest ei ole kasu, ainult kahju. See teeks kindlasti kahju.

Ta jõuab kööki ja valab endale klaasi piima. Tema mõtted tormavad edasi. Esimest korda elus on ta täiesti lootusetus olukorras. Seinad vajuvad peale ja ta on täiesti võimetu selle vastu midagi ette võtma. Nende põhiturg on küllastunud ja sinna pole parata, et suurfirmade arv on piiratud.

Ta istub, täis piimaklaas pihkude vahel. Gail eksib. Neid firmasid ei ole palju, kes oleksid oma ERP süsteemi peale nii vihased, et kirjutavad hiiglasliku investeeringu korstnasse ja alustavad teise tarnijaga otsast peale. Mõned firmad veel on, selle kvartali numbrid saavad täidetud ja võib-olla ka järgmise kvartali omad, aga mis saab edasi? Mis siis saab?

Me peame koondama tähelepanu keskmise suurusega ettevõtete turule. See on ilmne liikumissuund. Kuid mida kauem ta seda kaalub, seda selgemaks talle saab, et siit tõelist lahendust ei tule. Arvestades pikka ja kallist müügitsüklit ja niru tulu, mida nad keskmiste klientide pealt teenivad, on marginaal nende praeguse taseme ülevalhoidmiseks liialt väike. Rääkimata sellest, mida on vaja kasvutempo säilitamiseks.

Kui pole turgu, on see juba omaette kõva pähkel. Kuid nüüd on sellele lisaks veel üks probleem. Lenny jutu järgi ei ole neil varsti ka enam toodet.

Lenny tuli kahe päeva eest Indiast tagasi. Tema viis raskete probleemidega hakkama saamiseks on nende üle nalja visata. Pole siis imestada, et Scott ei tundnud head meelt, kui Lenny alustas sõnadega: "Mida sa kõigepealt kuulda tahad, kas head või halba uudist?"

Scott võtab siiani puutumata klaasi, paneb tuled aias põlema ja läheb välja. Ta hakkab mööda avarat aeda uitama. Hea uudis on see, et kaheksas versioon on valmis. Halb uudis aga see, et Lenny suured lootused ei täitunud.

See ei käi kaheksanda versiooni läbimüügi kohta. Paistab, et selle poole pealt täituvad Gaili lootused rohkem kui küllaga. Tema inimestel õnnestus teatega lihtsama arhitektuuri kohta läbimüüki sedavõrd suurendada, et kvartal lõpeb tõusujoones. Ning oli paljutõotav võimalus konkurentidelt kliente üle lüüa. Nii paljutõotav, et esimest korda käesoleval aastal ei muretse Gail järelejäänud aja pärast.

Kuid halb uudis teeb selle kõik mõttetuks. Lenny on veendunud, et uus struktuur ei lihtsusta süsteemi teenindust üldse või selle mõju on kaduvväike. Ei lähe kergemaks uute funktsioonide lisamine, ei kiirene uute inimeste väljaõpe, ja mis kõige tähtsam — lihtsamaks ei lähe ka programmi vigade leidmine või parandamine.

"Scott, kuue kuu pärast mõtleme heldimusega nendele aegadele, mil me saime veaparanduse vähem kui kahe nädalaga tehtud," olid olnud Lenny sõnad. "Kogu meie tugisüsteem on tormamas täielikku hävingusse ja ma ei tea, mida peale hakata."

Nad on ammendanud turu ja toode on muutunud liiga keeruliseks, et sellega hakkama saada. Kuid tõeliseks probleemiks on see, et nad ei oska midagi peale hakata.

Scott istub ettevaatlikult basseini äärde lamamistooli, et piim maha ei loksuks. Kuna ta ei tea, mida teha, on ta mõtted hajali.

Kui nad alustasid, oli kõik vastupidi. Nüüd on neil särav olevik ja tume tulevik. Tol ajal polnud neil olevikku ollagi, kuid nad elasid särava tuleviku nimel. Nad teadsid täpselt, mida tuleb teha. Neil oli selge visioon ja hea strateegia. Neil oli isegi talutav taktika.

Mitte et neil kerge oleks olnud. Oo ei! Neil ei olnud tunnustust, nappis raha, neil oli pidevalt kas liiga vähe kliente või liiga vähe töötajaid. Tagantjärele tarkusena — millest neil tegelikult puudu jäi, olid ettevõtte kasvatamiseks vajalikud kogemused. Kuid neil oli see ainus, mis kompenseeris kõik muu — nad teadsid, kuhu nad lähevad. Enam mitte.

Scott paneb piimaklaasi maha. Ta on murelikum kui enne. Ta on liiga noor, et elada minevikus. Pealegi tähendaks see kaotuse tunnistamist, aga Scott, võitleja nagu ta on, ei kannataks seda välja.

Ta hüppab püsti. Peab olema mingi pääsetee! Uuesti aiaradu mõõtes sunnib ta end veel kord BGSofti olukorda uurima. Ta peab kokkuvajuvates seintes mingi prao leidma.

Asjalood on nii, et neil on veel umbes kuus kuud aega, enne kui laviin veerema hakkab, enne kui nad ei suuda prognoosi täita. Hetkel on neil võimalik aega võita. Väljaspool USAd ja Euroopat on siiski palju suurettevõtteid, mis ei ole endale ERP süsteemi veel ostnud. Kui nad näiteks suunavad oma jõupingutused Lõuna-Ameerikasse, saavad nad hingetõmbeaega.

Kuid see ei ole lahendus. Nii võidavad nad vaid aega. Ole paranoiline, tuletab ta endale meelde. Sellest on abi, sest ta taipab, et tegelikult on tal vähem aega, kui ta arvas.

Kurb reaalsus on selles, et ERP tööstus on oma piruka peaaegu ääreni ära söönud. Sel põhjusel seisneb tema lühiajaline strateegia BGSofti konkurentide klientide enda poole kallutamises, et sellest lõppema hakkavast pirukast endale suuremat tükki krahmata. Kuid see tähendab, et kui BGSoft on edukas, mida ta tõenäoliselt on, jääb mõnel tema konkurendil kasvuprognoos täitmata. Iseenesest pole see halb, kuid kahtlemata ärkaks Wall Street üles. Kindlasti tuleksid tema juurde analüütikud, kes nõuaksid kindlaid tõendeid, et sama saatus BGSofti ei taba. Ja siis, kui ta ei suuda midagi veenvat välja tuua, keeravad ka tema aktsiahinnad nina allapoole.

Milles on väljapääs? Mida saaks ta teha müügitsükli drastiliseks lühendamiseks keskmise suurusega ettevõtete turul? Või teine võimalus: mida annaks teha, et drastiliselt tarkvara lihtsustada?

Ei. Ühe probleemi lahendamine ilma teiseta BGSofti ei päästa. Nad peavad lahendama mõlemad. Ei ole kasu lihtsast süsteemist ja teenindusest, mida pole kellelegi müüa. Täpselt samuti ei ole kasu oskusest müüa süsteemi, kui seda korralikult käima ei saada.

Kogemused on Scotile õpetanud, et isegi ületamatuna tunduva probleemi puhul on olemas lihtne ja võimas lahendus. Kuid sellise lahenduse leiab vaid haaret laiendades, ainult siis, kui probleemi vaadatakse laiemas kontekstis.

Teda vaevavad kaks lahendamata probleemi ja seega oleks mõistlik eeldada, et laiem kontekst, mida vaadata tuleb, hõlmab neid mõlemaid.

Kui ta tahab leida võimsa, kuid lihtsa lahenduse, peab ta vaatama seoseid nende probleemide vahel.

Scott sunnib end olukorda süstemaatiliselt käsitlema. Lenny ütles tootega seotud probleemi sõnaselgelt välja. Turunõudluse rahuldamiseks peavad nad lisama süsteemile järjest uusi funktsioone, mis tähendab, et nad peavad ka edaspidi süsteemi keerulisemaks ajama. Normaalse teenuse pakkumiseks tuleb neil aga süsteemi lihtsustada. Tootega seotud dilemma on selge, kuid see dilemma jääb samaks nii suur- kui keskmiste ettevõtete turul.

Samal ajal on turuga seotud probleem samuti ilmselge. Mõistliku marginaali hoidmiseks peavad nad müüma oma toodet enamasti suurettevõtetele. Kuna aga neid pole palju järele jäänud, peavad nad müügimahu säilitamiseks müüma peamiselt keskmise suurusega ettevõtetele. Turu dilemma on selge, aga see jääb samaks, sõltumata sellest, kas nad jätkavad toote keerulisemaks ajamist või mitte.

Tundub, et need kaks dilemmat ei ole omavahel seotud. Aastate jooksul kasvatanud enesedistsipliinita oleks ta puhtast meeleheitest karjuma hakanud. Selle asemel hakkab ta uuesti kõndima, togides raja ääres kivikesi.

On midagi, millest ma aru ei saa, teeb ta järelduse. Ja kui ma ei saa täielikult aru probleemi olemusest, kuidas võib siis loota, et ma sellele lahenduse leian?

Põõsastesse lendab veel üks kivike.

Püüdes leida alguspunkti, küsib Scott endalt, kas on midagi konkreetset, millest ta nende kahe probleemi puhul aru ei saa.

Tegelikult on küll üks asi, mis on teda pikka aega hämmastanud ning mis on tihedalt seotud ühe probleemiga. Liiga pikk müügitsükkel — see on põhjus, miks müük keskmise suurusega ettevõtetele nii kehva marginaali annab. Kuid miks on müügitsükkel keskmise suurusega ettevõtetes sama pikk kui suurtes? Ja võimalus lepingut sõlmida hoopis väiksem? Midagi on mäda.

Ta leiab end uuesti basseini äärest. Ta istub ja tõstab piimaklaasi. Klaas on endiselt täis, aga nüüd tühjendab ta selle mõne sekundiga.

Millal ta viimati selle üle pead murdis? Pärast Craigilt saadud õppetundi, kui ta taipas, et mitte keegi ERP süsteemide pakkujate hulgast ei ole orienteeritud oma klientide kasumi väärtuse tõstmisele. Ei tarkvara loojad, ei süsteemi juurutajad ega isegi mitte IT inimesed kliendi organisatsioonis.

Selle kohtumise järel hakkas ta aimama, et häda on nende oma mõtlemise kapseldumises arvutisüsteemide keelde ja isegi ettevõtte jooksva tegevuse keelde. Siin võibki olla raskuste põhjus, millega nad keskmise suurusega ettevõtete turul jänni jäävad. Võti peab olema selles, et IT inimesed ei koonda tähelepanu kasumiväärtuse loomisele.

Tol hetkel olid talle teejuhiks Maggie läbinägelikud kommentaarid ja need panid teda mõtlema sellest, kuidas see oma maailma kapseldumine mõjub süsteemide lõputule komplitseerimisele. Kasumi silmist laskmine mõjutab tugevasti mõttetute funktsioonide arvu, mida kliendid pidevalt nõuavad. See suurendab drastiliselt süsteemi keerukust. Aga kuidas täpselt see seostub pika müügitsükliga, mida nad keskmiste ettevõtete turul kogevad?

Kui ta oskaks sellele küsimusele vastata, leiaks ta tugeva seose nende kahe dilemma vahel. Võib-olla suudab ta siis tootest ja turust üheaegselt mõelda.

Kui päike tõuseb, longib Scott endiselt ringi ja togib kivikesi.

8

14. juuli 1998

Ta tõstab pilgu märkmetelt ja näeb, et George võtab laua otsas istet. Maggie isegi ei märganud, millal ta sisse astus. Naine naeratab. "Tere päevast!" Kella vaadates lisab ta: "Kus Gail on? Ta pidi kolmeks siia tulema."

"Ma kuulsin, et peatänaval oli mingi avarii."

"Kas teie meeskond sai Pierco kasumil baseeruva põhjendusega ühele poole?" küsib Maggie George'ilt.

"Tegime, mis suutsime. Ega seda palju ei ole. Enamus aega kulus vaidlusele, mida võib pidada mõõdetavateks kasudeks. Me oleme ühel meelel ainult selles, et välja tuleb visata palju punkte, mida me tavaliselt süsteemi ostmise põhjendamiseks kasutame, nagu näiteks ühilduvus ja ülevaatlikkus."

"Lihtsalt mõõdetavate kasude loetelust Craigile ei piisa," märgib Maggie. "Sa võid mõõta praagi vähenemist või aja lühenemist, mis tehingute töötlemisele kulub, kuid see ei anna Craigile kasumiga mõõdetavat argumenti."

"Jah, mõju kasumile. Ma tean."

Just siis astub Gail uksest sisse. "Tere. Kuidas teil siin paradiisis asjad on?"

"Paradiisis?" naeratab Maggie. "Sul on alati olnud huumorimeelt. Kuidas sõit läks? Kas liiklus oli jube? Varsti on meil helikopterit vaja, et mõistliku ajaga kontorist kontorisse jõuda."

"Jah, ma olen omadega täitsa läbi. Kas teed saaks?"

Maggie naeratab. "Muidugi, mine vaata sealt. Minu meelest on mitut sorti."

Kuni Gail endale teed valab, mõtleb Maggie sellest, mis teda tänasel kiirel päeval veel ees ootab. Kaks koosolekut ja siis õhtusöök kliendiga. Parem kui George'il oleks olnud midagi tõsist ette näidata.

Gail ütleb istet võttes: "Paistab, et meil õnnestub ka Tesko üle meelitada. Ma loodan, et teil on selle töö jaoks piisavalt rahvast."

"Ära muretse, asjad on kontrolli all. Sina too meile aga kliente."

"Tere, Gail!" teeb ka George häält. "Maggie, projektor on valmis ja me võib alustada, kui sa tahad. Me ei ole seda materjali veel kujundanud, aga mulle tundub, et sisu on paigas."

George alustab Pierco projekti ajaloost ja tippjuhtkonna tegevusplaanist. Maggie katkestab teda kannatamatult.

"Seda me juba teame. Ära unusta — me olime ise kohal. Ajagraafikus ja eelarve piires. Bla-bla-bla. Craigil on oma juhatuse jaoks vaja näidata, milline on olnud mõju kasumile, mitte pidada ajalootundi."

George naeratab. Ta teab, Maggie'l ei ole midagi otseselt tema vastu. Ta kiirustab lihtsalt, et asja tuumani jõuda. Viis, kuidas ta seda teeb, hirmutab inimesi, kuid George on jõudnud sellega ära harjuda. Ta libiseb paarist slaidist kiiresti üle. Ekraanile ilmub pealkiri "Eeldatavad kasud Piercole".

"Kas sa ootad seda?"

Gail teeb sülearvuti lahti ja on valmis põhjalikke märkmeid tegema.

George hakkab esimest punkti selgitama. "Eeldatavasti saavad nad juhtimisotsuste tegemiseks paremat informatsiooni." Maggie krimpsutab nägu. George ei lase end sellest segada ja jätkab: "Projekti käigus töötati välja ja juurutati üldine andmestandard arvenumbrite, tagavaraosade ja tarnijate jaoks. Standardiseeritud andmete põhjal kujuneb ülevaade grupi tasemel ja võimaldab kohe kasumlikkuse analüüsi teha kõikide tootmisliinide jaoks."

"Kuule, George, me ju rääkisime sellest," katkestab teda Maggie. "Kuidas see kasumis kajastub? Kas sellest kulud vähenevad või tulud suurenevad?"

George niheleb toolil ja vastab siis: "Noh, siin on tegu ettevõtte strateegilise kasuga, mitte numbrilise majandusnäitajaga. Ma ütlesin neile, et see ei lähe läbi, aga terve meeskond pidas seda ja selle tähtsust Pierco jaoks väga oluliseks."

Gail klõbistab kiiresti klahve ja noogutab nõusolevalt.

See ei avalda Maggie'le erilist muljet. "See on oluline, kuid praegu on meil vaja näidata majanduslikku kasu lõpptulemusele. Milliseid dollareid ja numbreid sa meile näitad?" pinnib ta meest.

"Hea küll, hea küll! Kuidas sellega oleks? Kuna paljudes nende arvetes olid vead sees, pidid kliendid need tagasi saatma. Meie süsteemi kasutades on klientide võlgnevused vähenenud. Möödunud aastal oli see number kaheksasada miljonit dollarit."

Maggie naaldub ettepoole. "Kas sa tahad öelda, et meie süsteemi juurutamine tõstab nende kasumit kaheksasaja miljoni dollari võrra? See oleks tõeline sensatsioon." Tema hääl on ülevoolavalt sarkastiline.

George raputab pead ja vastab: "Ei, see raha ei jäänud neil saamata, nad pidid saatma klientidele uued, parandatud arved."

"Kuidas saab seda siis kasumit mõjutavaks omaduseks pidada?" küsib Maggie kuivalt.

Gail paistab kergelt segaduses olevat, kuid siis läheb ta nägu naerule.

George selgitab: "Pierco kulutas paranduste peale aega ja palju käsitsitööd. Pierco arvete laekumine hilines üsna pikalt."

"Kuidas see siis kasumis kajastub?" küsib Gail kõhklevalt.

"BGSofti integreerimine tähendab, et arved on algusest peale õiged. Pierco saab klientidelt raha kiiremini kätte, sest vigu ei ole. Ja see parandab kassavoogu."

Maggie raputab uuesti pead. "Kena on. Aga missugune number jõuab kasumireale? Just seda tahame me siin slaidil näha, George."

"Seda on lihtsam öelda kui teha," vastab George. "Sa ei usu, kui palju me kulutasime aega, et tõlkida debitoorse võlgnevuse vähendamise kaheksasajalt miljonilt dollarilt peaaegu nullile kasumi keelde. Kuni me taipasime, et peame selle lihtsalt kõrvale jätma."

"Kuidas?" ei ole Maggie rahul. "Mõju kasumile on siin olemas. Kuidas saab selle siis kõrvale jätta?"

"Maggie, sul võiks meisse natukenegi usku olla," püüab George teda rahustada. "Ma tahan öelda, et me pidime kaheksasada miljonit dollarit kõrvale jätma ja tegelema selle asemel lõppmõjuga, aja lühenemisega, mil debitoorne võlgnevus ikka veel ei laeku. Siis higistasime selle kallal, et üritasime hinnata laekumisaja üldist lühenemist."

"Ei saa aru," teatab Maggie.

"Tagasi mõeldes ei saa mina ka," naerab George. "Aga tead, me oleme harjunud tegema seda tüüpi ärilisi põhjendusi ainult enne projektide heakskiitmist. Ilmaski pole meil palutud midagi taolist teha, kui projekt ammuilma käib. Pole siis imestada, et arusaamine meil nii pikalt aega võttis.

Mõnes mõttes on nii isegi lihtsam. Kuna finantsmoodul juba kaheksa kuu eest käiku läks, ei pea me nii palju ise nuputama ja oletama. Esimene divisjon on töötanud reaalajas peaaegu aasta. Nüüd on meil olemas konkreetsed numbrid."

"Mitme päeva võrra on keskmiselt vähenenud aeg, mil Pierco peab raha saabumist ootama?" küsib Maggie.

George keerab ette järgmise slaidi. "Peaaegu kolme päeva võrra."

"Ainult?" on Gail üllatunud.

"Ei maksa seda alahinnata. Pierco-suuruse firma puhul, kui läbimüük ulatub peaaegu kümme miljardi dollarini aastas, tä-

hendab nii väike päevade arv laekumiste puhul head patakat raha." Ja George näitab järgmist slaidi.

"Tänaseks saavutatud tulemuste põhjal võib öelda, et ühekordne positiivse rahavoo kasv on peaaegu kaheksakümmend miljonit dollarit. Ning arvestades intresse, mida Pierco maksab, tähendab see kasumi kasvu seitsme miljoni dollari võrra."

"Ainult seitse miljonit," on Maggie silmanähtavalt pettunud.

"Jah, see on kõik."

"Kuidas on aga kokkuhoiuga valesti kirjutatud arvete pealt?" küsib Gail.

"Null," ütleb George ilmetult. Gaili imestunud ilmet märgates seletab ta: "Et ERP juurutamine probleemitult kulgeks, lubas Pierco, et uue süsteemi tõttu ei lasta kedagi lahti."

"Kui inimeste arv ei vähene, ei vähene ka kulud," nähvab Maggie. "See viimane tõdemus lööb jalad alt suurel osal meie tavalistest põhjendustest ja seitsmemiljoniline kasumi kasv on isegi sissejuhatuseks liiga lahja. George, mis sul veel on?"

George keerab end arvuti poole ja näitab järgmist punkti. "Uus süsteem tähendab seda, et Pierco ei pidanud tegema midagi oma kaheksakümne seitsme süsteemiga, et probleemitult üle minna aastale 2000. Ainuüksi otsesed kulud oleksid ulatunud üheksakümne viie miljonini, ja siis ei ole sisse arvestatud Pierco poolt kulutatud aega. Me võime väita, et see on otsese kasuga."

Maggie noogutab. "Jah, sellest võib olla abi süsteemi ostu põhjendamisel. Kuid see ei mõjuta kasumit pidevalt. Sama hästi võid sa oma naisele rääkida, et hoidsid uue mootorsae ostmisega möödunud nädalal raha kokku. Jah, allahindlus ju oli. Aga kas sinu pangaarve sellest kasvas?"

"Täpselt minu naise sõnad," muheleb George. "Aga ikkagi oli see hea ost..."

"Kuule, George, sul on kindlasti midagi veel varuks," jätkab Maggie, huumorivirve hääles. "Kuidas on lood materjalikulu vähenemisega?"

"Materjalikulu ei ole meil isegi nimekirjas. Me vaatasime, aga numbrid olid liiga tühised ja ei tasunud vaeva ära."

Maggie näeb, et George on pettunud. "Pierco on nii suur firma, et isegi minimaalne materjalikulu vähenemine annab märgatava tulemuse," julgustab ta meest. Kindlasti on kahe divisjoni ühtne varustussüsteem andnud juba esimesi tulemusi. See on täiesti loogiline järeldus, sest iga tehas ei pea enam ise varustusega tegelema ja seega on kogused suuremad ja nad saavad tarnijailt madalamat hinda välja kaubelda."

"Mida ma oskan öelda?" kehitab George õlgu. "Esimene divisjon läks üle reaalajas varustusele üheksa kuu eest ja sellega on nad endi andmeil säästnud seitsekümmend kaheksa tuhat dollarit. Kah mul asi." Ning ta läheb edasi järgmise punkti juurde.

"Oota," hoiab Maggie teda tagasi. " Kõik selle divisjoni tehased kasutavad täiesti erinevaid kemikaale. Sellepärast ei saagi selle divisjoni ühisostud anda mingit võitu. Kuidas on lood teises divisjonis, seal, kus reaalajale mindi üle viie kuu eest? Kõik nende tehased kasutavad põhimõtteliselt ühesuguseid materjale."

"Me ei vaadanud," on George'il silmanähtavalt piinlik. "Üks hetk!" Ta hakkab uurima kaasavõetud finantsdokumentide hunnikut. Ta nägu lööb särama. "Jah, selles divisjonis väheneb materjalide kulu nende andmetel kuue miljoni dollari võrra aastas."

Maggie naeratab.

George saab kiiresti enesekindluse tagasi. "Teades teiste divisjonide iseloomu, ütleksin ma, et kogu grupi peale annab see aastas kolmekümne miljoni dollari ringis kokkuhoidu. Loomulikult peame täpse numbri saamiseks üksikasju uurima."

"Tore," naeratab Maggie lahkelt. "Ja see on tulemus, millest nad igal aastal pidevalt kasu saavad. Ilma süsteemi muutmata oleks materjalikulu suurenenud ka järgmisel aastal.

Seega tasub investeering meie süsteemi end ära kaheksa aastaga. See ei lähe…"

"Milline on mõju laovarudele?" püüab Gail omalt poolt kaasa aidata. "See peaks olema vähemalt selline, et vähenenud varude maht tasakaalustab meie süsteemisse tehtud investeeringu varadesse võtmise."

"Jah, see on järgmine punkt," ütleb George rõõmsalt. "Esimeses reaalajas töötavale tellimuste moodulile üle läinud divisjonis on laoseis vähenenud juba kaheksateistkümne miljoni dollari võrra. Teistes divisjonides jääb langus siiani miljoni piiridesse, kuid nad alles alustasid. Esimese divisjoni tulemust kasutades võib kogu grupi järgmise aasta prognoositavaks tulemuseks olla sada viiskümmend miljonit."

"Ja kuidas peegeldub see kasumis?" julgustab teda Maggie.

"Laoseisu vähenedes vabaneb raha," vastab George.

"Täiesti õige. Sellel on bilansiline mõju," ütleb Maggie õnnelikult. "Ja mis saab siis, kui see kasumiaruandesse jõuab?"

"Laokulude vähenemine mõjutab kasumiaruannet," vastab George kiiresti.

"Mis numbri sa laokulude jaoks võtsid?" uurib Gail.

"Ma alles ootan seda neilt. Kui eeldaks, et see on kümme protsenti?"

"Ei, ei," vaidleb Maggie vastu. "Kümme protsenti on vaid kapitalikulud. Nad arvestavad ka realiseerimistähtaja ületamist ja kahjustusi, ning ladude endi kulu. Vean kihla, et nende säilituskulud on vähemalt kolmkümmend protsenti."

George hakkab särama. "Kolmkümmend protsenti saja viiekümnest miljonist teeb…" Ta klõbistab kalkulaatoriga.

"Nelikümmend viis miljonit," tuleb Maggie talle appi.

"Õige," nõustub George silmi kalkulaatorilt tõstes. "Asi hakkab ilmet võtma."

"Liiga vähe," kommenteerib Maggie karmilt. "Arvestades segadust, mida meie süsteemi juurutamine Pierco igas nurgas kaasa tõi, ei aita nelja-aastane tasuvusaeg Craigil end kaitsta. Meil on midagi veel vaja."

George toetab pea kätele ja küsib: "Kuhu me siis edasi läheme? Minu nimekiri on läbi. Üle on vaid asjad, mida me ei osanud kasuminumbriteks teisendada."

Maggie'le meenub tema ja Scoti jutuajamine Craigiga ning ta küsib: "Need laoseisu alanemised, kus need toimusid?"

"Mida sa sellega mõtled?"

"Kas tehastes või regionaalsetes ladudes?"

"Ma ei tea." George lappab pabereid. "Ladudes," ütleb ta veidi aja pärast. "Mis tähtsust sellel on?"

"Laoseis vähenes tänu sellele, et meie süsteem lühendas varude taastamise aega peaaegu kolme nädala võrra. See peab samaaegselt mõjutama ka jaotussüsteemi. Vajaliku kauba puudumise juhtumid peaksid ka vähenema."

"Jah. Selle kohta on meil täpsed andmed olemas," on George'il hea meel. "Üks hetk, ma leian need kohe üles. Siin nad ongi. Tarned paranesid kaheksakümmend kuus kuni üheksakümmend üks protsenti. Maggie, meie meeskond taipas, et on hea, kui vajalik kaup alati olemas on, aga me ei osanud seda otseselt kasumiga siduda."

Gail kargab püsti. "Vajalik kaup on peaaegu alati olemas? Kas ei tähenda see, et läbimüük Piercos suureneb, sest nende klient ei pea ostma konkurendi kaupa?"

"Meie arvasime ka nii," ütleb George. "Aga kui me numbreid uurisime, siis on müük püsinud praktiliselt muutumatuna."

Maggie on pettunud. "Eks me pea siis läbi ajama sellega, mis meil on."

"Oodake nüüd," ei jäta Gail järele. "Parem kinnipidamine tarnetähtaegadest ei too kaasa müügi hüppelist kasvu, kuid ühekaheprotsendiline juurdekasv peaks tulema. Selline väike juurdekasv võib kergesti kaduda müügimahtude kõikumisse ühest kuust teise. George, sa ütlesid, et sul on kuue kuu andmed?"

"On."

"Kui müük mingis ühes divisjonis on stabiilne, siis võib-olla terve Pierco suure müügimahu juures suudame ikka üheprotsendilise kasvu tabada," arvab ka Maggie. "Kus need andmed on? Kas nad on sul olemas graafiku kujul?"

Nad uurivad graafikut. Väike kasv on olemas. Nad kasutavad selle kalde määramiseks joonlauda. "Me võime kindlalt väita, et juurdekasv on vähemalt kaks ja pool protsenti," tõmbab George lõpuks otsad kokku.

"George, olgem tagasihoidlikud ja öelgem, et teistes divisjonides tuleb vaid kaheprotsendiline müügitõus," õpetab Maggie. "Milline on selle mõju?"

"Kaheprotsendiline läbimüügi kasv tähendab Pierco jaoks kakssada miljonit dollarit aastas rohkem. Me teame ka, et nende keskmine tootemarginaal on kakskümmend seitse protsenti," lisab George enesekindlalt.

"Kõva marginaal," märgib Gail.

"Ärge unustage, et nad on hierarhiliselt konsolideeritud," tuletab George neile meelde ja jätkab siis: "See tähendab, et kui süsteem on võetud kasutusele kõikides divisjonides, on lisaks saadav aastane puhaskasum... viiskümmend miljonit. Maggie, siin see on, mida sa tahtsid. Praegune põhjendus on isegi parem kui see, mis meil projekti alguses oli."

"Paistab küll," tunneb Maggie kergendust. "Aga vaadakem kõik veel kord üle. Ühekordne kasu saadakse peamiselt debitoorse võlgnevuse, aasta 2000 probleemi ja laoseisu vähenemise arvelt. Kolme peale kokku, kui palju see tegigi? Umbes kolmsada miljonit. Kuna nad maksid tarkvara ja selle juurutamise eest ainult kolmsada kakskümmend, siis tegelikult tähendab see, et Pierco saab oma süsteemi praktiliselt tasuta.

Kuid sugugi mitte vähem tähtis ei ole pidev kasu. Vaatame: kõik tuleneb laoseisu vähenemisest, ühisest varustusest ja läbimüügi kasvust, ning on ühtekokku rohkem kui sada kaksküm-

mend miljonit dollarit aastas. Craig tuleb sellest loost välja, lõhnates nagu roos. Ilus pilt!"

"Vaatame läbi ka ülejäänu ja ma annan need materjalid sulle ülehomme," ütleb energiast pakatav George.

"Suurepärane. Te tegite väga head tööd, George. Väga head." Ta vaatab kella. "Ja me saime omadega kiiresti valmis. Aitäh, Gail, et sa leidsid aega meiega koos olla."

"Scott soovitas. Ta ütles, et mul lähevad silmad lahti ja tal oli õigus," vastab Gail.

"Jah," nõustub George. "Mina sain šoki."

Uksest välja minnes lisab ta: "Nii palju kasusid, mida me tavaliselt oma süsteemi põhjendustesse paneme, on kasumi seisukohast tühised või ei tähenda midagi. Kui ma mõtlen meie standardse kahekümnest punktist koosneva nimekirja peale, siis ainult kolm punkti peavad vett. Ja peale selle, suurenenud läbimüüki, mis nii tähtsaks osutus, meie nimekirjas ei olnudki!"

9

15. juuli 1998

Gail kontrollib enne voodisse minekut viimast korda oma e-posti. Ühele kirjale jääb tal silm kohe peale. See on Scotilt, pealkirjaga "Ei põle, kuid on tähtis".

"Huvitav," sosistab ta kirja lahti tehes endamisi. Nagu kõik Scoti kirjad on ka see lühike. "Aitäh selgete märkmete eest. Millal kohtume? Võta Lenny ka kaasa."

Mis märkmed? imestab Gail. Ah jaa, ilmselt need, mida ma tegin kohtumise ajal Maggie ja George'iga. Oma päevaplaani lahti tehes kaalub ta, mis nendes märkmetes nii olulist võiks olla. Tal on kogu ülejäänud nädala kõik päevad hommikust õhtuni kinni ja paistab, et tähtsate asjadega.

"Ei põle, kuid on tähtis," kirjutas Scott. Gaili uudishimu kasvab. Asi ei saa olla tema märkmetes, tegu peab olema mingi uue arusaamaga, mida Scott neist leida loodab. Kas ta leidis midagi, mis aitab meil kasvutempot säilitada? Gail ei suuda endale sellist imet ette kujutada, aga Scoti puhul on kõik võimalik. Noh, teadasaamiseks on ainult üks tee.

Pärast telefonikõnet Lennyle kirjutab ta Scotile kirja ettepanekuga kohtuda hommikul kell üheksa. Järgmised kümme minutit kirjutab ta hoolega e-kirju, et endal hommik vabaks teha.

"Lenny, kas sa said Gaili märkmed läbi vaadata?" küsib Scott.

"Jah, ei midagi uut."

Gail on üllatunud. Mida ta selle "ei midagi uuega" öelda tahab? "Kas sinu jaoks ei ole uus see, et tavaline põhjendus meie süsteemile ei puuduta peaaegu üldse mõju kasumile?"

"Üleeilne uudis, Gail," muheleb Lenny. "Scott rääkis mulle sellest kohe, kui ta Piercost tagasi tuli. Sinu märkmed lihtsalt kinnitavad seda."

Pooseta aga, mõtleb Gail.

Scoti poole pöördudes räägib Lenny edasi: "Nagu ma sulle juba ütlesin, et mõjuta see kuidagi meie süsteemi. Võtame näiteks need uued funktsioonid, mis ma äsja heaks kiitsin. Minu meelest ei lisa neist ükski mitte ainsamat senti kliendi kasumile. Ent sellest pole lugu. Klient soovib, ja meie peame kliendi soove rahuldama. Elu on niisugune," lisab ta ohkega.

"Nõus," ütleb Gail, kui on selle üle järele mõelnud.

"Noh, aga mina ei ole nõus," ütleb Scott.

Lenny oskab tavaliselt üsna hästi Scoti mõtteid lugeda. Kuid mitte seekord. Kui Lenny on kohmetu, siis viskab ta tavaliselt nalja. "Gail, kas sina said aru, mida Scott öelda tahab? Ta ütles just, et me ei pea kliendi soove täitma. On alles uudis! Probleem on lahendatud! Ei süsteemi täiendamisele tobedate funktsioonidega!"

Gail ei vaevu naeratamagi.

"Ma ei ole nõus, et Gaili märkmetes sisalduv info ei ole meile oluline." Scott nõjatub tugitoolis tahapoole ja teatab: "Tegelikult, minu meelest see, mida me eile teada saime, ei mõjuta mitte ainult kardinaalselt meie süsteemi, vaid kogu meie äri."

Lenny nägu lööb särama. "Ohoo, sa oled siis probleemist jagu saanud. Oligi viimane aeg. Lase kuulda!"

Scott hakkab seletama: "See, mis eile meieni jõudis, ongi meie süsteemi tõeline väärtus suurettevõttele. Ma ütlen tõeline väärtus, sest ma näen esmakordselt põhjendust, kus pole mingit tehnoloogia imetlemise trullallaad. See pole täis topitud ähmaseid sõnu nagu "ülevaatlikkus" või "tootlikkus", pole isegi "aja kokkuhoidu". On lihtsalt kasud ausalt teenitud dollarites.

Eile õhtul lahendasin lihtsa loogikaülesande. Ma võtsin Pierco põhjenduse ja püüdsin aru saada, millised oleks need kasud ol-

nud siis, kui Pierco väärtuseks oleks sada miljonit dollarit, mitte aga kümme miljardit. Tulemused olid üsna üllatavad. Kas me ei vaataks neid koos."

Mõlemad noogutavad, ja mitte viisakusest, vaid neil on tõsine huvi.

"Kasud Piercole võib jagada viide põhipunkti," alustab Scott oma analüüsi. "Need viis on järgmised: debitoorse võlgnevuse laekumisaja lühenemine, aasta 2000 probleem..."

"Scott," segab Gail vahele. "Jätkem aasta 2000 kõrvale. Kõik ettevõtted, kes selle pärast muret tundsid, on juba otsustanud, mida ette võtta. Minu meelest ei mõjuta 2000. aasta probleem enam kuigivõrd ettevõtte otsust üle minna võimsamale arvutisüsteemile."

"Mina arvan ka nii," ütleb Lenny.

Scott alustab uuesti: "Niisiis võib Pierco hüved jagada viide põhipunkti: debitoorse võlgnevuse laekumisaja lühenemine, materjalide kulu vähenemine, laovarude vähenemine ja müügikäibe kasv. Analüüs, mille KPI Pierco kohta koostas, annab meile eluliselt vajalikku informatsiooni. See näitab meile kätte nende edusammude põhjused.

Laekumised kiirenesid, kuna meie süsteem võimaldab klientidil koostada arveid, kus on vähem vigu. Loomulikult ei võida väiksemad ettevõtted nii palju miljoneid, kui nad arved esimese korraga veatult koostavad, kuid väiksemad ei pea ka meie süsteemi eest nii palju maksma. Mul pole alust arvata, et selle punkti suhteline mõju väiksemate ettevõtete puhul väga palju teistsuguseks kujuneks."

Scott vaatab Gaili poole ja too kommenteerib: "Ma olen nõus, aga see punkt ei ole eriti tähtis. Siit tuleb ühekordne rahavoo paranemine, mille mõju kasumile on minimaalne. Lähme edasi."

Nii Scott teebki. "Materjalide maksumus väheneb tänu tarnete ümberkorraldamisele kõikide suurfirma tootmisüksuste jaoks korraga. Kas siin on vahet?"

"On suur vahe," on Gail kärme vastama. "Väiksemas ettevõttes on ainult üks või kaks tootmisüksust. Sel juhul on kasu ühisostudest null või selle lähedal."

"See on huvitav," märgib Lenny. "Selle punkti puhul saab ettevõte seda vähem kasu, mida vähem on ta geograafiliselt hajutatud. Ja loomulikult on väiksemad ettevõtted suurtest hoopis kompaktsemad."

"Õige," kinnitab Scott. "Mingem nüüd meie nimekirja kahe viimase punkti juurde: laoseisu vähenemine ja müügikäibe suurenemine. Mõlemad on sama muudatuse tulemused — vähenes info liikumise aeg suurest hulgast regionaalsetest jaotuskeskustest tootmisüksustesse."

"Sama lugu," on Gail kiire märkima. "Väiksemal ettevõttel võib-olla ei olegi jaotusvõrku. Ja kui ongi, siis kahtlemata palju väiksem kui Pierco ülemaailmne võrk. Mida kompaktsemalt ettevõte tegutseb, seda vähem kasu ta saab. Kurat, enamiku väiksemate ettevõtete puhul on kasu viimasest kahest punktist nullilähedane!"

"Scott, ma taipan, kuhu sa tüürid," sõnab Lenny. "Aga enne, kui sa järelduseni jõuad, tahaksin ma paari asja öelda. On üks oluline seik, mida me Pierco juures ei näe. Kokkuhoid tänu töö-jõu vähenemisele."

Enne kui Scott midagi öelda jõuab, pistab Gail vahele: "Pierco ei ole erand. Enamikus ettevõtetes antakse muutustele vastupanu vähendamiseks lubadus, et mitte kedagi või peaagu mitte kedagi ei pea uue tehnoloogia pärast koondama."

"Siiski on sellel suur potentsiaal," ei lase Lenny end täiesti ümber veenda.

"Lenny, mina näen neid iga päev," ütleb Gail kannatamatult. "Ja ma ütlen sulle, et kokkuhoid koondamiste pealt on suhteliselt väike. Siiani ei ole ma veel kordagi näinud, et meie süsteemi rakendamisele oleksid järgnenud massilised koondamised.

Scott, ma arvan, et selles osas võime me Pierco juhtumit tüüpiliseks pidada."

"Ma olen nõus," ütleb Scott. "Võib-olla KPI unustas Pierco analüüsis mõned kasud ära. Võib ka olla, et teiste ettevõtete jaoks on mingid lisahüved. Kuid järeldus on üks: mida väiksem on ettevõte, seda vähem nad võidavad meie tehnoloogiat kasutades. Isegi siis, kui vaadata suhtarve."

Lenny püüab seda kuidagi seedida. "Sa siis tahad väita, et suurfirmadele pakume me tohutult palju, aga keskmistele pakub meie süsteem väga vähe tõelist väärtust?!"

"Mina kaldun Scoti poole," on Gail mõtlik. "Ma olen alati väitnud, et keskmise suurusega ettevõtted ei ole meile hea turg."

"Miks?" küsib Lenny.

"Kas see pole ilmselge?" vastab Gail. "Kui me ei loo neile küllaldaselt tõelist väärtust, siis ostavad meie süsteemi ainult need, kes imetlevad uut tehnoloogiat, kes arvavad, et nad peavad ajaga kaasas käima, moevoolu järgima."

Ta lisab otsemaid: "Jumalale tänu, neid on palju. Aga loomulikult ei koosne ettevõte ainult IT-hulludest, niisiis, kui me ei loo neile tõelist väärtust, siis kulub palju rohkem aega ja tööd skepsise ja vastupanu murdmiseks."

"Ära mind päris lolliks pea, Gail," ütleb Lenny. "Ma saan sellest kõigest aru. Mina mõtlen, et me saame selles osas midagi ette võtta."

"Mida?" Ja laskmata Lennyl vastata, räägib Gail edasi: "Me oleme püüdnud keskmiste ettevõtete turu jaoks spetsiaalset minisüsteemi luua. Kas sellest oli abi? Ei. Iga mahatõmmatud funktsiooni kohta on mingi keskmise suurusega ettevõte, kellel seda hädasti vaja on. Nüüd me näeme, et isegi minisüsteemi pakkudes jääme pika ninaga. Siin ei ole nende jaoks tõelist väärtust. Lenny, kui palju aega oled sa selle ürituse peale raisanud? Kas sa tahad ajaraiskamist jätkata?"

Ei paista, et Gaili sõnadevool Lennyle muljet avaldaks. Ta lihtsalt teatab: "Kui me ei müü tõelist väärtust, siis oleme omadega mudas. Me peame tegema nii, et meie tootel oleks keskmise suurusega ettevõtete jaoks väärtus olemas. See on ainus väljapääs."

Pärast väikest pausi Lenny naeratab ja ütleb: "Scott, ma pean sinu ees vabandama. Sa ütlesid, et me ei leia kõikehõlmavat lahendust, kuni me ei suuda näha üheaegselt oma toodet ja turgu. Ausalt öeldes pidasin ma seda praeguseni lihtsalt kehvaks vabanduseks."

"Miks?" on Scott siiralt üllatunud.

"Need ülespuhutud sõnad "meie toode ja turg üheaegselt". Nüüd ma taipan, et sa sundisid mind just niisugust järeldust tegema. Kui ma ise ütlesin, et "Me peame tegema nii, et meie tootel oleks keskmise suurusega ettevõtete jaoks väärtus olemas", siis on see hea näide sellest, kuidas üheaegselt mõelda nii turule kui ka tootele. Ma tunnistan, et sul oli õigus. Jälle."

Scott kummardab tänulikult.

Gail ei suuda seda enam rohkem välja kannatada. "Kuulge, poisid, tulge maa peale tagasi. Üks asi on deklareerida, et me peame tegema väärtust andva toote. Hoopis teine jutt on seda ka teha. Te käitute nii, nagu me teaksime, mis see imetoode on. Parandage mind, kui ma eksin, aga ma ei usu, et meil oleks õrna aimugi, mis see olla võiks."

"Mina usun, et Scott teab," ütleb Lenny kindlalt. "Muidu poleks tal niisugust nägu peas nagu sahvris käinud kassil. Noh, Scott, kas sa jagad oma lahendust ka meiega?"

"Mulle tundub, et sa oled oma ootused natuke liiga kõrgele kruvinud," vastab Scott. "Lahendust mul ei ole. Paremal juhul on mul suund, kust kandist ma loodan lahendust leida. Lenny, sa ütlesid ükskord, et probleem ei ole mitte moodulite arvus, vaid selles, et funktsioonide ja omaduste arv on kontrolli alt väljas."

"Õige."

"Nii et ühe mooduli lisamisega ei juhtu midagi hirmsat?"

"Muidugi mitte."

"Tore. Vaatame siis, kuidas asjalood on. Me võime lisada ühe mooduli. Mida me sellelt moodulilt tahame? Ma mõtlen, et nüüd on meil vastus sellele tähtsale küsimusele teada. See peab olema moodul, ERP süsteemi lahutamatu osa, mis lisab olulisel määral väärtust kasumi reale."

"Eriti keskmise suurusega ettevõtete puhul," lisab Lenny.

"Ja kust te sellise imeasja kavatsete välja võtta?" nähvab Gail.

"Ära kaota kannatust," naeratab Scott. "Ma tean, et ma olen aeglane, aga ma luban, et lõpuks jõuame me millegi käegakatsutavani."

"Vabandust." Gaili kannatamatus üllatab teda ennastki. Kust see küll tuleb? Ilmselt püüab tema intuitsioon teda millegi eest hoiatada.

Scott jätkab: "Me järeldasime, et kuna keskmised ettevõtted on suurtest vähem hajutatud, ei tasu loota, et meie süsteem oluliselt nende laoseisu vähendaks või müügikäivet suurendaks. Kuid on olemas tarkvarafirmasid, kes pakuvad just seda. Ma räägin suhteliselt uutest tegijatest, kes pakuvad nn täiustatud plaanide ja ajakavade koostamist, APSi (ingl. k. *Advanced Planning and Scheduling*), nii nagu nad seda ise nimetavad."

"No ei. Ärge hakake uuesti peale. Me arutasime ka omal ajal täpselt etteantud võimsuste planeerimise mooduli lisamist. Kas ei põhine need APS programmid just selle lähenemisviisi laiendamisel?" küsib Gail.

"Põhimõtteliselt jah," vastab Lenny. "Ma olen seda asja natuke uurinud. Midagi neis on. Vaadake, meie süsteem põhineb arvuti võimel talletada ja kanda edasi tohutut andmete hulka ja silmapilkselt uuesti leida, mida iganes vaja on. APS programmid kasutavad ära hoopis teist arvuti võimet. See on võime teha väga lühikese aja jooksul tohutul hulgal tehteid. APSi pakkujad väidavad, et optimeerivad kõik firma tegevused, mis võib oluliselt mõjutada laoseisu ja läbimüüki. Ma arvan, et on tulnud aeg seda suunda põhjalikumalt uurida. Ma oleksin seda juba teinudki, kui ma ei peaks kogu aeg tegelema valvamisega, et meie süsteemi keerukus ülepea ei kasvaks."

"Kas nad kuulutavad tõepoolest, et nende süsteemi abil saab kasumit suurendada?" on Gail endiselt väga skeptiline.

"Ma ei tea," tunnistab Lenny. "Nagu ma ütlesin, pole mul olnud aega kontrollida."

"Kogu nende turundus põhineb sellel väitel," märgib Scott. "Kuid eeldades, et nad seda teevad, mõtlesin ma, et lisades APSi moodulina meie süsteemi, saame me pakkuda turule väga ligitõmbava toote."

"Kasumi suurendamise rõhutamine veenab konservatiivseid hingi," mõtiskleb Lenny kuuldavalt. "Samal ajal saavad meie süsteemi üldised võimalused hakkama kõige muuga."

"Mida sina arvad, Gail?" küsib Scott.

"Ma ei ole kindel. Isegi kui meie süsteem tõepoolest on võimeline kasumit mõjutama, ei ole asi kaugeltki lihtne. Meie praeguse müügitaktika aluseks on liit kliendi IT inimestega. Ja see taktika muutub täiesti kohatuks, kui me hakkame kasumi keeles rääkima ja kasumi väärtust müüma."

"Ja siis?" on Lenny kärsitu. "Kes on meie müügitaktika pühaks lehmaks kuulutanud?"

Gail ei pea vajalikuks Lenny märkusele reageerida. Tema teab, et müügitaktika on see, mis teeb ettevõttest ettevõtte või keerab käru kummuli. Kardinaalseid muutusi ei saa müügitaktikas hea õnne peale läbi viia. Kindlasti mitte siis, kui sul on nii hea taktika nagu BGSoftil. Ja sa ei tee seda iga läbimõtlemata idee peale. Kuidas küll sellele tobedusele lõppu teha, mõtleb ta.

Lennyt ärritab, et Gail midagi ei ütle. "Kuule, Gail, kui analüüs näitab, et..."

Gail võtab tal sõnad suust: "Ma ei ole veel veendunud, et sinu analüüs õige on."

"Miks?" käib Lenny peale.

Gail teab, et vastus "mul on niisugune tunne" läbi ei lähe. Ta ütleb, et aega võita: "Sellepärast, et see põhineb ilmselt valel asjal."

"Mis sinu meelest vale on, Gail?" küsib Scott rahulikult.

Nagu iga hea müügiinimene, on ta õppinud usaldama oma oskust asju lennult läbi mõelda. Ei jää ta nüüdki hätta. Hääles kirglikud noodid, ütleb ta: "Kuule, sa ütlesid, et meie süsteem ei loo keskmise suurusega ettevõtetele erilist väärtust. Noh, see ei vasta tõele. Kui te lubate, siis üks meie kõige väiksematest klientidest on kasuminäitajate osas parimaks eeskujuks. Te mõlemad teate, kellest ma räägin. Stein Industries. Nad väidavad, et meie investeeringu tasuvus meie süsteemi oli kõvasti alla aasta, ja et tänu meie süsteemile on nende äritegevus vähem kui kolme aastaga kolmekordistunud. Ühelgi meie suurklientidest ei ole ligilähedastki investeeringu tasuvust."

Lenny vaatab talle otsa ja ütleb: "Jessas, ma tunnen neid väga hästi. Scott, Gaili jutus on iva sees."

"Kahjuks jah," tunnistab Scott. "Peab minema ja vaatama, mis nende ettevõttes tegelikult toimub."

"Kas jälle "Tähtis, kuid ei põle"?" naljatab Lenny.

Teades, kui tihe on Lenny ajagraafik, ei hakka Scott riskeerima. "Ei, Lenny, paganama tähtis ja juba põleb."

10

21. juuli 1998

Stein Industries näeb enamvähem samasugune välja kui kolme aasta eest, mil firma peadirektor Gerald Fish hakkas astuma samme, mis pani viiekümne miljoni dollari suuruse ettevõtte kasvama rohkem kui kahesaja miljoni dollariliseks. Kõrvalseisjal oleks raske seda muutust näha. Isegi silt peadirektori uksel on vana. Geraldil on rahaga väga ettevaatlikult ümber käiva mehe kuulsus. Taoline maine paistab olevat vastuolus firma eduga; kokkuhoidlikkusega tõeliselt edu ei saavuta.

Geraldi sekretär tervitab teda südamlikult: "Kui tore, et te jälle siin olete, Lenny. Ja teie olete ilmselt Maggie. Tere tulemast meie ettevõttesse! Ja teie olete muidugi härra Duncan. Ma olen teist nii palju kuulnud."

Gerald astub oma kabinetist välja, sõbralik naeratus näol. Ta on üllatavalt noor. Tema habe ja argipäevane riietus ei ole tüüpiline univorm peadirektoritele, kellega nad tavaliselt asju ajavad. Kõigepealt kätleb ta Maggie'ga. "Tere, Maggie. See on vist teie esimene külaskäik meie poole. Astuge sisse," kutsub ta Scoti ja Lenny kätt surudes.

See ei ole enam väikefirma, mõtleb Scott. Kuid tundub, nagu oleks: on soojust ja puudub ametlikkus. Ei ole tunda ülikiirelt kasvava ettevõtte pinget ega pressi.

Just nagu vastuseks tema mõtetele tormab keegi uksest sisse. Geraldi külalisi nähes pidurdab ta järsult ja hakkab tagasi keerama.

"Oota, Roger! Saa tuttavaks kolme silmapaistva inimesega, tänu kellele on meil suurepärane infosüsteem," ütleb Gerald.

Roger tervitab neid kättpidi.

"Roger on meie peadispetšer. Tema vastutab, et kõik saadetised õigeaegselt teele läheksid. Noh, kui ta minu juurde tuleb, tähendab see, et midagi on vaja kinni pidada. Kas on nii, Roger?"

"Mitte päris. Lutsifer küsis, kas me ei saaks nende tellimuse ära saata nii, et nad selle hommikul kella kaheksaks kätte saaksid. Vaatasime öise vahetuse plaani Jane'iga koos üle ja me saaksime hakkama, kui me kesköösks kaks autot telliksime. Ma tahtsin Jimmylt nõusolekut, aga ta on San Diegosse sõitnud. Ma ei teadnud, et sul külalised on."

"Mis firma kutsub end küll Lutsiferiks?" naerab Maggie.

Roger kohmetub: "Ei, ega see nende nimi olegi, me lihtsalt kutsume neid nii, sellepärast et nad nii alatud on."

Gerald naeratab ja lausub Rogerile: "Ole mureta, küll Lutsifer selle eriveo kinni maksab. Nende pearaamatupidaja lubas mulle möödunud nädalal, et nad maksavad kinni kõik kiirvedude arved. Mulle tundub, et nad on õppust võtnud."

Scott taipab, et lisaks sõbralikkusele ja mitteametlikkusele valitseb siin rahu ja kambavaim. Nad lähevad Geraldi isiklikku kabinetti.

"Mul on hea meel teid kõiki siin näha. On alles au. Kuid mulle tundub, et tavaliselt käite te rahulolematute klientide juures. Meie ei kurda."

Nad muhelevad. Scott võtab jutujärje üle: "Gerald, kahe aasta eest tegite te isiklikult meie kasutajate konverentsil ettekande. Te deklareerisite, et BGSoft on teie ärile suurepäraseks toeks. Te isegi ütlesite, et investeering kogu rakendusse tasus end ära vähem kui ühe aastaga. Loomulikult tahaksime me sellest lähemalt kuulda."

Gerald naerab. "On ka aeg hakata huvi üles näitama. Las ma mõtlen. Vist mitte kuigi paljud teie klientidest ei teeni teie tarkvaraga nii soliidselt?"

"See on õige."

"Noh, palun ärge võtke seda isiklikult, kuid ma ei osta tehnoloogiat sellepärast, et kõik teised ostavad," alustab Gerald. "Või sellepärast, et see on tore või keeruline. Mina ostan tehnoloogiat ainult ühel põhjusel."

Ta teeb pausi, et oma mõtet rõhutada. "Mina ostan tehnoloogiat ainult siis, kui ma olen veendunud, et ma selle kasutamisega rohkem raha teen."

"Meie õnn, et mitte kõik presidendid ei ole sama meelt," märgib Maggie naljaga pooleks. Jessas, mõtleb ta, selle mehe sõbralik ja lahe käitumismaneer on nakkav!

Gerald naeratab talle säravalt. "Noh, mitu aastat tagasi oli mul selge pilt, kuidas teie süsteem aitaks mul kasumit teenida. Ausalt öeldes, esialgu ei läinud nii, nagu ma lootsin, kuid lõpuks saime kõik korda. Sellest ajast peale on tarkvaral meie tegevuses oluline roll."

Nad ootavad, et ta jätkaks, kuid ta on vait.

"Me tulime, et kuulda üksikasju," tuletab Scott talle vaikselt meelde.

"Te tahate üksikasju?" küsib Gerald üle. "Ma ei tahaks, et need üksikasjad minu konkurentideni jõuaksid. Hästi, ma räägin teile põhimõttest."

"Selleks me siia tulimegi," rahustab Maggie.

"Mul tekkis huvi ERP süsteemi vastu umbes… üheksakümne viienda aasta keskpaiku. Selle aasta algus ei tõotanud meie ettevõttele midagi head. Me ei olnud veel kahjumis, kuid ma nägin, et see aeg on tulemas. Üheksakümne neljandal aastal oli meie turg veidi vähenenud ja üheksakümne viiendal läks langus hullemaks. Me olime liiga lähedal nulli jõudmisele. Ma olin mures, sest allakäik paistis jätkuvat. Meie jaoks tähendas see jõudmist punkti, kust on raske tagasi tulla. Meil oli ilmtingimata vaja läbimüüki suurendada."

Ta peatub, meenutades, kui raske oli positiivselt mõelda, kui raske oli vastu panna kiusatusele koondamistest pääsu otsida.

"Ma otsisin meie konkurentsieelist. See oli ainus võimalus languse puhul ellu jääda, ilma suurt hulka inimesi vallandamata. Seega püüdsin ma olukorda analüüsida kliendi silmade läbi. Kui ma tõsiselt mõtlema hakkasin, siis ei olnud kriitilist faktorit raske leida.

Meie kliendid on seotud suurte projektidega. Meie tooted lähevad käiku üsna hilises faasis — kui klient meie juurde tuleb, on tema projekt peaaegu lõpetatud. Alles siis teavad nad täpseid mõõte, mida meil vaja on. Pole siis ime, et sageli seisab kogu projekti lõpetamine meie seadmete taga. Seega siis ma mõtlesin, et mis juhtub, kui ma pakun konkurentidest tunduvalt lühemat tarnetähtaega."

Te teeb pausi ja küsib: "Kas teile on pilt selge?"

"Nalja teete või?" muigab Maggie. "Nii kulgeb terve minu elu, minu rakendused. Meie projektid lõpevad alati uue süsteemi testimisega, samal ajal kui vanade pärandsüsteemidega käib töö edasi. See mõjub halvasti ettevõtte tulemuslikkusele ja kasvatab nurjumise tunnet. Ärge muretsege, Gerald, me saame väga hästi aru, milline pinge vahetult projekti lõpu eel valitseb."

Scott tahab edasi minna. "Teie mõte on arusaadav, Gerald. Teie klientidele ei ole midagi tähtsamat kui kiire töö ja sõnapidamine. Tootmistsükli lühendamine annaks teile konkurentsieelise. Siis te otsustasite, et ERP tehnoloogia teeks selle teile ära."

"Mitte nii kiiresti, mitte nii kiiresti. Kõigepealt kutsuge mind palun Gerryks. Aga jah, teil on õigus, Scott, ma tahtsin tootmistsükli aega kärpida. Ma teadsin, et ERP tootjad rääkisid lühenenud tootmistsüklist, kuid mina ainult juttu uskuma ei jää. Kaugel sellest. Ma pidin olema veendunud, et see, mida me teeme, ka töötab. Pealegi ei saa ma raha tuulde loopida.

Ma panin kokku töörühma, kes meie arengul silma peal hoiaks ja leiaks viisi, kuidas me saaksime oma tootmistsüklit lühendada. See töörühm leidis, et tootmiseelse perioodi peale, eriti hinna määramisele, kulus peaaegu kaks nädalat. Nad leidsid ka, et kõik

tellimused hilinesid vähemalt ühe nädala materjali nappuse pärast. Kui me olime need kaks põhjust välja selgitanud, kerkis üles küsimus ERP kasutamisest. Meiesuuruse ettevõtte jaoks on see suur samm ja õigupoolest ei olnud me selle peale varem mõelnud.

Me teadsime, et ERP süsteem aitaks meil hinnapakkumiseks kuluvat aega lühendada. Teadsime ka, et see aitaks meil paremini materjale hallata, puudujäägiga oleks vähem probleeme. Selle põhjal tegin ma esialgse arvestuse, et ERP kasutamisel peaks keskmine tootmistsükkel lühenema kümnelt nädalalt umbes seitsmele.

Loomulikult, enne kui ma sellise hiiglasliku summa välja käisin, tahtsin olla kindel, et meie müük suureneb, kui tarneaeg lüheneb. Käisin kõikide meie suurklientide juures. Nende jutu põhjal oli mul tunne, et tootmistsükli lühendamine kümnelt nädalalt seitsmele suurendab meie läbimüüki kindlasti vähemalt kümne protsendi võrra. Mul oli nii hädasti vaja suuremat müüki, ja võimalused paistsid olevat suured, et ma otsustasin osta teie süsteemi, selle hirmsa hinna eest, mida te küsisite."

"Õige otsus," ütleb Maggie. Mitte liialt rafineeritud, mõtleb ta. Kuid siis ta taipab, et mehe mõttekäik lähtus puhtalt kasumi loogikast. Ja need kröösused hoidsid ka juurutamise pealt kokku ning tegid kõik ise.

"Kas teil süsteemi installeerimisega probleeme oli?" uurib Maggie.

"Eriti mitte," ütleb Gerry kuivalt. "See töötas tõepoolest nii, nagu me ootasime. Suhteliselt lühikese ajaga saime eeltööd kahe nädala pealt tõmmata kahe päeva peale, ja väga vähesed tellimused viibisid materjalide nappuse tõttu."

"Kena lugu õnnestumisest," teeb Maggie kokkuvõtte.

"Kes siin õnnestumisest räägib?" muheleb Gerry. "Tegemist oli täieliku läbikukkumisega."

Täna on tema päev. Lõpuks on suured ninad aru saanud, et tema on millegi hoopis erilisega hakkama saanud. Ning ta kavatseb sellest maksimaalset rahuldust leida.

"Süsteem töötas. Tootmistsükkel lühenes. Põhimõte paistab õige olevat — teie läbimüük tõusis. Mis siis juhtus?" küsib Scott.

"Süsteem töötas, aga tootmistsükli aeg ei vähenenud," vastab Gerry.

"Ma ei saa aru." Maggie on segaduses. "Kuid te ju ütlesite…"

"Ma tean, mida ma ütlesin. Ja uskuge mind, tol ajal olin ma samavõrd segaduses kui teie, rohkemgi veel. Teate, kui ma olen end sidunud seitsmenädalase tähtajaga ja ei saa seitsmega, maksimaalselt kaheksaga hakkama, siis on minu lips läbi. Seega me loomulikult katsetasime, enne kui klientidele lubadusi andsime. Noh, eeltöö sai tehtud kahe päevaga, nimetamisväärset materjalide puudust ei olnud, kuid me nägime endiselt vaeva, et tellimus kümne nädalaga ära saata."

"Kuidas nii?"

"Jah, mina esitasin täpselt sama küsimuse."

Lennyle tundub see probleem kuidagi tuttavana. Ajal, mil ta eelmise põlvkonna tarkvara, materjalide ressursiplaneerimise süsteemi ehk MRP kallal töötas, oli ta jõudnud arusaamisele, et tootmisele suuremat ajavaru lubades ei paranenud tähtaegadest kinnipidamine ega kadunud pidev tulekahjude kustutamine.

Gerry jätkab: "Mõne aja pärast käisin ma koos meie tootmisjuhiga piirangute juhtimisele pühendatud konverentsil. Ühe ettekande tegi mees, kes rääkis, kuidas nad oma tootmises piiranguteteooriat rakendavad. Ma ei uskunud oma kõrvu — ta kirjeldas just meie keskkonda, kuigi esindas hoopis teist tööstusharu. Ta tõestas, et traditsioonilise, keerulise tootmise puhul, nii nagu on meil, ei tähenda ühe tööga varem valmissaamine, et teises otsas ka kiiremini valmis jõutakse. Töökäskude arvu suurenemine kasvatab järjekordi ning kasvab iga töö lõpetamiseks keskmiselt kuluv aeg!"

Ta peab pausi, et nad seda seedida saaksid, ja jätkab siis: "See seletabki, miks me tulemusi ei näinud. Juhtus nii, et ettevalmistuste pealt kokku hoitud kaht nädalat kasutasime me selleks, et materjalid kaks nädalat varem tehasesse saata. Seega oli meil tsehhis nüüd ees kümnenädalane tööjärg, mitte aga kaheksane. Kuna meistritel oli käes rohkem töökäske, pidid nad langetama rohkem otsuseid ja neil oli palju rohkem võimalusi vigu teha. Lõpuks kasutati kogu ettenähtud aega ära, täpselt nii nagu Parkinsoni seadusest välja tuleb."

Gerry vaatab oma kuulajaid. Nad jälgivad teda tähelepanelikult. Tähtsad ninad võivad nad ju olla, kuid temal on neile midagi uut õpetada.

"Niisiis oli meil probleem, kuidas kõik tellimused kümne nädala asemel seitsmega valmis saada. See esineja, keda me kohtasime, soovitas kasutada "trumm-puhver-nöör"-meetodit. Oma kõige lihtsamal kujul tähendab see, et materjalide voogu pidurdatakse vastavalt tellimuste tähtajale — töökäske ei anta välja enne, kui tellimuse tähtajani on jäänud seitse nädalat.

Ma pean tunnistama, et tol ajal käis see risti vastu minu sisetundele. Meil oli tellimus, meil oli materjal ja töökeskustel ei olnud protsessi alguses midagi teha, kuid ikkagi ei hakanud me pihta. Väide, et varem alustatud töö jääb kusagil allavoolu kinni, takistab ka teiste liikumist ja tekitab segadust, oli mulle arusaadav. Kuid raske oli omaks võtta, et selleks, et tellimus varem lõpetada, peab tööga hiljem pihta hakkama.

Jane, meie tootmisjuht, oli veendunud, et me peame just nii tegema. Ma lasin tal siis proovida. Ja loomulikult see töötas — me olime võimelised täitma iga tellimuse kindlalt seitsme nädalaga."

"Seega käskisite te oma müügimeestel seitsmenädalase tähtaja pakkumistesse panna. Ja tellimusi hakkas muudkui tulema," teeb Scott olukorrast kokkuvõtte.

"Selle sammuga suurenes meie läbimüük peaaegu kakskümmend protsenti," kinnitab Gerry. "Nüüd tegime me raha. Meie saatus ei rippunud enam juuksekarva otsas. Ja… mul oli aega hakata järgmise sammu peale mõtlema."

Gerry teeb pausi ja silmitseb külalisi.

Scott naeratab. Ta tunneb, kuidas Gerry tahab, et ta püüaks mõistatada. "Kui te suutsite täita tellimused seitsme nädalaga ja alati sõna pidada, miks siis mitte proovida kuue nädala või veelgi lühema ajaga?"

Gerry naeratab selle märkuse peale tunnustavalt. "Täiesti õige. Kuid mina lähenesin sellele teisest küljest. Minu kliendid tahtsid lühemat tootmistsüklit, sest see oli nende jaoks tõeline väärtus. Kui mina olen ainus, kes seda neile annab, miks ma sellest väärtusest siis osa ei saa? Miks mitte küsida kõrgemat hinda?

Ma tahtsin jätkata turuosa suurendamist, kasutades selleks meie tootmistsükli lühendamise strateegiat. Kuid ma tõin sisse veel ühe elemendi. Ma tahtsin klientidele antava suurema väärtuse eest rohkem raha saada.

Mul oli plaanis hakata pakkuma valikuna neljanädalast tarnetähtaega tavahinnast kümme protsenti kallimalt. Ma mõtlesin, et taoline pakkumine meeldiks paljudele meie klientidest. Pealegi tõstaks meie mainet see, et me taolist ettepanekut teha saame, see teeks meist enneolematu nähtuse."

"Loomulikult pidite te taolist ettepanekut tehes suutma seda üheksakümne üheksal protsendil juhtudest ka õigeaegselt täita," märgib Lenny.

"Kahtlemata. Kuid selleks ajaks saime me aru piirangute juhtimise põhimõtetest ja õppisime detailselt selgeks "trumm-puhver-nööri" planeerimisvõtted. Me arvasime, et teame, kuidas ohutult tootmise aega hüppeliselt lühendada. Meil oli vaja radikaalselt lühendada järjekordi ja ooteaegu. Selleks tuli hoolikalt koostada graafik meie kõige enam koormatud ressursile ning

sünkroniseerida vastavalt sellele materjalide etteandmise graafikut. Ma palusin töörühmal projekteerida detailne "trumm-puhver-nööri" planeerimisprotsess.

Nädala aja pärast teatasid nad, et neil on probleem. Pudelikaelale oli võimalik käsitsi graafikuid koostada, kuid sadade materjalide sünkroniseeritud etteandmise tagamiseks oli meil vaja ERP süsteemi. Meil oli vaja oma pudelikaela graafik ERPga ühendada."

Lenny jätkab juba oma vaatenurgast: "Nüüd ma taipan, miks te palusite koodi muuta. Te tahtsite, et ma lisaksin funktsiooni, mis võtaks teatud ressursi detailse graafiku ning kalkuleeriks kokkuvõtvalt selle mõju tellimuste lõpetamistähtajale. Ma veel imestasin sellise veidra palve üle. See oli risti vastupidine sellele, mida meie ERP ja MRP algoritmid tavaliselt teevad. Ma olin lugenud paari raamatut "trumm-puhver-nööri" planeerimise kohta, kuid ma ei näinud nendevahelist silmanähtavat seost."

Gerry noogutab. "Teil on õigus. Kõige mõistlikum oli lasta teil see väike funktsioon juurde kirjutada. Kui teie hind — sada tuhat dollarit — minuni jõudis, olin ma marus. See oli väike funktsioonike programmi juurde! Ärge hakake vastu ajama."

Scott naerab. "Mul on see juhtum meeles. Lenny rõhutas, et sellega tuleb toime vaid tema… Asi oli nii spetsiifiline, et me ei saanud seda kusagil mujal kasutada. Seepärast ma teile sellise arve saatsingi. Tegelikult ma lootsin, et te loobute. Lenny oli tol ajal nii koormatud, et tema aeg oli sajast tuhandest palju rohkem väärt."

Gerry naeratab. "Ma peaaegu loobusingi. Mul oli plaan selle jaoks üks Exceli tabel kirjutada. Õnneks suutis tootmisjuht mind veenda, et praktiliste eesmärkide saavutamiseks on see võimatu; meil oli tõepoolest vaja see funktsioon ERP tarkvarasse põimida. Ta tuletas mulle meelde, et meil oli kavas niiviisi terve varandus kokku ajada. See mõjus."

"Kui lisafunktsioon oli käes, hakkasime pihta," jätkab Gerry. "Teadaanne, et me võtsime vastu neljanädalase tähtajaga tellimusi, tegi meid üsna kuulsaks. Meie läbimüük tõusis hüppeliselt. Koondades tähelepanu pudelikaelale, suutsime selle tootlikkust tõsta. Sellel oli suur väärtus, sest me leidsime, et suudame sama inimeste arvuga teha rohkem, kui me arvata oskasime. Kui läbimüük kasvas, pidime pudelikaela ja veel kaks töökeskust üsna sageli ka öövahetuses tööle panema.

Kuid ma olin löödud, sest meie kliendid ei tahtnud kümmet protsenti lisaks maksta. Suurimate klientide puhul jõudsime lõpuks kaheprotsendilise lisatasuni.

Meil läks ülihästi, aga need kitsipungid ajasid mind marru!"

Pada sõimab katelt, muigab Maggie endamisi.

Lenny julgustab Gerryt: "Möödunud aastal tulite te uue veidra palvega..."

Gerry jätkab: "Jah, nagu ma ütlesin, keerles minu mõte turu ümber. Ma tahtsin saada hulga rohkem raha klientidele pakutava tunduvalt suurema väärtuse eest. Neljanädalane tarnetähtaeg oli hea, aga mitte nii hea, et kliendid oleksid selle eest valmis oluliselt rohkem maksma. Ma küsisin endalt, millises olukorras oleksid nad valmis maksma nii palju, kui me küsime."

"Kui viimasel minutil tekib mingi probleem ja mingi ühe osa pärast ei saa tervet projekti lõpetada," vastab Maggie kindlalt.

"Täpselt!" Gerry vaatab teda veel suurema lugupidamisega. "Siis ma taipasin, et kui ma annan kindla lubaduse olla mil iganes valmis vastu tulema ja täitma kliendi kiirtellimuse nädala ajaga, annan ma meie klientidele vastupandamatu pääsetee. Kolmekümneprotsendiline hinnalisand ei ole kiirtellimuste puhul mingi probleem. Loomulikult olin ma valmis tegema taolist pakkumist ainult neile klientidele, kes kõik oma tellimused meile andsid.

Lahendada tuli vaid üks väike probleem. Ma võtsin kokku oma meeskonna ja kõik meie võtmetähtsusega inimesed ning

esitasin neile ühe küsimuse: kuidas me saaksime täita veerandi oma tellimuste üldarvust ühe nädala jooksul, ohustamata ülejäänute valmimistähtaega?"

"Ja mida nad vastasid?" uurib Maggie.

"Nad ütlesid, et see on "täiesti võimatu! Ei tule kõne allagi!" Mulle see vastus meeldis, sest ka meie konkurendid reageerisid sama moodi. Ma lihtsalt palusin neil edasi mõelda."

"Teil on oma inimestesse usku," ütleb Scott.

"Jah, on küll," kinnitab Gerry. Ta naeratab. "Ja ma teadsin, et neil on selge, kust lahendust otsida."

"Varupuhvrite juhtimisest?" küsib Lenny.

"Täpselt."

Vastuseks Scoti sõnatule küsimusele seletab Lenny: "See on "trumm-puhver-nööri" kõrgem pilotaaž. Kui sa tahad suruda tootmistsükli aja nii kokku, et see hakkab lähenema neile aegadele, mis on samas suurusjärgus kui Murphy poolt tekitatud seisakud..."

"Ütleme... nagu siis, kui masin katki läheb?" püüab Maggie asjast aru saada.

"Põhimõtteliselt jah," võtab Gerry jutuotsa enda kätte. "Kuid hoopis rohkem panevad mind muretsema palju igapäevasemad asjad. Teate, meie ettevõttes on väga väike tõenäosus, et mõni masin rohkem kui üheks päevaks seisma jääb, aga täiesti tavaline, et mõni töökäsk päevaks-kaheks, isegi kolmeks päevaks kusagile ära pistetakse. Kui sa tahad nädalaga suure hulga tellimusi valmis teha, peab protsessi juhtimine täpselt teadma, kuidas sellega toime tulla. Ühest küljest tuleb sageli tööde järjekorda muuta, teisest küljest aga, kui sa tootmisplaani pidevalt sassi ajad, valitseb sul protsessis täielik kaos. Väljapääs on planeerimissüsteemile lisatud täitmise kontrollimise liides.

Me kasutame oma "trumm-puhver-nöör"-süsteemi ainult üks kord nädalas ja peame saadud plaanist kinni. Loomulikult jätame me pudelikaelale piisavalt varu, et kiirtellimused, mis liht-

salt juurde kirjutatakse, meie plaani segamini ei lööks. Materjalide etteandmine ja pudelikaela töö toimub alati planeeritud graafiku kohaselt.

Peale selle töötab reaalajas puhvrijuhtimine. Planeeritud graafikust ja võtmetähtsusega töökeskustest tulnud tagasisidest lähtuvalt teatab see kõigile, mis on nende jaoks parasjagu kõige tähtsam."

Ta naaldub ettepoole. "See on võti. Kõik, sealhulgas ka tugiosakonnad, jälgivad kogu aeg varuaja puhvreid. Kui kellelgi tekib järjekord, kui on vaja valida, mida teha järgmisena, siis vaatavad nad puhvreid."

"Ma võin teile laenata oma raamatut puhvrite juhtimise kohta, kui on huvi," ütleb Lenny oma kahele kaaslasele.

"Minul on," sõnab Scott. "Idee kasutada eraldi planeerimise ja kontrolli süsteemi on minu jaoks uus," tunnistab ta.

"Selles ongi probleem," ägab Gerry. "Sellepärast me pidimegi teie programmeerijatele selle väljatöötamise eest uuesti terve varanduse maksma."

"Lenny, kas sina olid asjaga isiklikult seotud?"

"Ei, ei olnud," vastab Gerry. "Ja programmeerimise eest te ei küsinudki kullahunnikut. Te kirjutasite mulle arve kasutajakohtade arvu suurendamise eest. Uskuge mind, kui teised ei oleks mulle tõestanud, et täielik integreeritus ERP süsteemiga on hädavajalik, ei oleks ma ilmaski nõustunud teile nii suure samaaegsete kasutajate arvu eest maksma. Ma ei saa siiani aru, miks ma nii palju maksma pidin."

"Kas te olete sellega raha teeninud?" küsib Scott naeratades.

"Aga muidugi!" muheleb Gerry. "Teie, Scott, olete väga uhke oma neljakümneprotsendilise iga-aastase kasvutempo üle. Ma arvan, et meie kasvame sel aastal oma seitsekümmend viis protsenti."

Scott naaldub ettepoole. "See on erakordselt muljetavaldav, Gerry. Mis on teie järgmine samm?"

"Oi, Scott. Te ju ei arva ometi, et ma sellest teile räägiksin?" naerab Gerry.

"Lenny, mis tüüpi lepingu alusel sa Geraldi koodi kirjutasid?" on Scoti esimene küsimus, kui nad on minibussi istunud.

"Tema nimi on Gerry, eks ole? Aga kui sa küsid, kelle käes on autoriõigused, siis meie käes."

"Tore. Kuivõrd spetsiifiline see kood on?" pärib Scott edasi.

"Osaliselt on see kirjutatud ainult nende firma vajadusi arvestades," vastab Lenny. "Kuid suuresti on see üldkehtiv. Vastuseks sinu tegelikule küsimusele "trumm-puhver-nöör" meetodi kohta saaksin ma paari nädalaga selle koodi baasil valmis täiesti korraliku programmi. Aga hoopis teine lugu on teha sellest igasse keskkonda sobiv pakett. Selleks kulub pool aastat kuni aasta."

"See puudutab planeerimist. Kuidas on täitmise kontrolli osaga?"

"Puhvrite juhtimise jupiga? Ma ei tea. Ma pean vaatama, mida me tegime, kuid see ei saa olla midagi suurt," vastab Lenny üsna muretult.

"Võib-olla saan mina aidata teil aega kokku hoida," pistab Maggie vahele. "Scott, milleks kõik need küsimused? Kuhu sa tüürid?"

"Kas see pole ilmselge," vastab Scott. "Meil on selge, mida teha keskmise suurusega ettevõtete turul."

"Mina nii ei arva," ütleb Maggie kindlalt.

Scott püüab teda veenda: "Kuula, Maggie, Gerry on meie müügiinimeste õudusunenägu. Ta ei maksa palju, tehnoloogiaga talle muljet ei avalda ja ta on väike. Teda me potentsiaalseks kliendiks ei peaks. Vähemalt mitte nii heaks kliendiks, nagu ta on."

"Ja võtmeküsimuseks on loodav väärtus," lööb Lenny kaasa. "Maggie, me ütlesime, et väärtus, otsene positiivne mõju kasu-

mile, avab meile keskmise suurusega ettevõtete turu. Nüüd me teame, kuidas seda pakkuda."

"Ei, seda me ei tea," ütleb Maggie rõhutatult.

Kui nad ei oleks tema arvamusesse tõsiselt suhtunud, poleks nad teda kuulama hakanud. Kuna aga tegemist on Maggie'ga, siis nad kuulavad.

"Teie teate kahepeale kokku vist kõike, mida ärikeskkonna jaoks loodud arvutisüsteemidest teada on."

"Pärast tänast ma selles enam nii kindel ei ole," pomiseb Scott.

Maggie laseb tema märkuse kõrvust mööda ja jätkab: "Kui aga asi jõuab süsteemi rakendamise ja juurutamiseni, tööni inimestega, kes seda süsteemi kasutama hakkavad, nende kahtluste ja vastupanu hajutamiseni, siis olen mina üht ja teist selgeks saanud. Sõbrad, te ei taipa, et Kuldsuu-Gerry ei rääkinud meile kogu lugu."

"Mida ta siis rääkimata jättis?"

"Ta ei rääkinud meile, kui raske seda süsteemi juurutada oli. Ma ei mõtle installeerimist arvutisse, ma mõtlen installeerimist oma inimeste pähe. Kas te ei taipa, et see, mida ta kirjeldas, oli tegelikult kultuuri muutmine? Ei, kultuurirevolutsioon!"

Kui ta näeb, et teistele see muljet ei avalda, proovib ta asja teise nurga alt valgustada. "Kuulge, reegleid ei ole kerge muuta. Inimesed kardavad muutusi. Ta rääkis meile, mis tunne tal töökäske kinni hoides oli. Kui ebamugav oli töökäsku andmata jätta, kui oli tellimus, materjal ja inimesed, kes ei olnud hõivatud. Ta rääkis meile, mida ta tundis. Mida aga teie meelest tema alluvad pidid tundma?

Mida tunnevad inimesed, kui neile ei anta piisavalt tööd? Kas te ei taipa, et nende peades hakkab keerlema küsimus: "Millal algavad koondamised?" Sellises olukorras pühendunud koostöö saavutamine ei ole naljaasi.

Sellel mehel ei olnud mitte ainult piisavalt mõistust ja kogemusi, et oma ettevõtte jaoks lahendused leida, ta peab olema ka silmapaistev juht, kui ta suutis oma inimesi kaasa haarata."

Scotile meenub firmas valitsenud usalduslikkus ja hea õhkkond. Isegi transpordimees paistis end tegevdirektori seltsis täiesti vabalt tundvat.

"Te ju teate, et tehnoloogia muutusesse suhtutakse sageli vaenulikult," jätkab Maggie. "Kas te ei taipa, et kui te muudate midagi, minnes vastuollu tegevusnäitajate süsteemiga, jooksete te peaga vastu seina."

"Loomulikult taipame." See kõik ei ole Scotile meeltmööda. "Aga mis on tegevusnäitajate süsteemil Gerry jutuga pistmist?"

"Ma ei tea, et Stein Industries oleks oma tegevusnäitajate moodulit muutnud," lausub Lenny.

"Te olete liiga kaua näinud maailma arvutisüsteemi poolt vaadates." Maggie teab, et tema jutt ei jõua neile kohale. Kuid ta ei ole selline, kes kergesti alla annaks. "Kuulge, poisid, kas te olete nõus, et töötajate efektiivsus on osa tegevusnäitajate süsteemist?"

"Jah," on Lenny pikemata nõus.

"Kui materjale antakse ette sünkroonselt pudelikaelaga, mis juhtub siis kõigi mittepudelikaelas olevate töötajate efektiivsusega? Gerry ei nimetanud efektiivsust kordagi, kuid ma ütlen teile, et selle meetodi puhul, mida ta meile kirjeldas, tuli neil tööaja efektiivsus oma ettevõttest välja visata. Ma olen valmis kihla vedama, et ainuüksi selles punktis käis tal oma rahvaga äge sõda."

"Või nii," ütleb Lenny.

"Sul on õigus," tunnistab Scott. "Muutus, mis Gerryl õnnestus sisse viia, on hoopis põhimõttelisem, kui ta meile rääkis.

See seletab veel ühe asja. Ma imestasin, miks ta ei kõhelnud ja avaldas meile kõik tehnilised üksikasjad. Nüüd on pilt selge. Ta teab, et raskuste tõttu, mida Maggie kirjeldas, on konkurentidel peaaegu võimatu seda järele teha."

"Täpselt," nõustub Maggie.

"Ja meie jaoks on see halb uudis," taipab Scott kiiresti.

"Miks?" küsib Lenny.

"Kujuta ette, et sina kirjutad koodi," hakkab Scott seletama. "Milline on selle rakendamise tõenäosus, sealhulgas ka paratamatult uue väärtuse loomiseks vajalik kultuurimuutus?"

"Maggie inimesed võiksid vajaliku kultuurimuutuse enda peale võtta," soovitab Lenny.

"Mitte mingil juhul," sähvab Maggie. "Minu rahvas on eksperdid süsteemide juurutamisel. Kuid kultuurimuutuste läbiviimiseks on neil sama palju kogemust nagu sinu programmeerijatel."

Viimane argument veenab Lennyt. "Mida me siis ette võtame?"

"Seda, mida me juba otsustasime teha," ütleb Maggie otsustavalt. "Kui probleem on tootmisummikute likvideerimises ja sujuvas materjalivoo korraldamises, siis ei pea mitte kõiki reegleid muutma. Meil on lihtsalt vaja hästi tarka liikluspolitseinikku."

"Sa mõtled optimeerimisprogrammi, APSi mudeli liitmist?"

"Just seda ma mõtlen," vastab Maggie.

"Kena," ütleb Scott. Ja ta hakkab ümisema.

11

27. juuli 1998

Esmaspäeva hommikul 8.30, kui Lenny ühe parima APS firma, Interlogicu uksest sisse astub, on ta surmväsinud. Ta on endiselt maruvihane lennufirma peale, kes neid lennukis kolm tundi kinni hoidis ja enne äralendu mingit tehnilist viga otsis. Ta jõudis hotelli alles kell kolm öösel. Väsimus ja viha on teinud ta väga kannatamatuks.

Ta tutvustab end Lorale, Interlogicu haldusjuhile. Naine ootas teda. Lenny on hooletult riides, juuksed kammimata, habe halvasti aetud, mis jätab temast räpaka mulje. Suure firma tippjuhi väljanägemine see küll ei ole.

Pettumust varjates tervitab Lora teda südamlikult. "Tore, et te siin olete. Chuck Monroe tutvustab teile meie tarkvara ja pool üks tahaks meie turustuse asepresident Keith Miller teiega koos lõunastada. Ma saadan teid Chucki kabinetti."

Chuckile oli öeldud vaid, et keegi BGSoftist tahaks näha Interlogicu tarkvara. Kui Lenny sisse astub, teeb Chuck kiiresti järelduse, et Lenny ei tööta ei tootearenduses ega ka turustuse ja müügi poole peal. Ta kaalub, mis täpselt võiks Lenny eesmärk olla. Kuna tal aga pole millestki kinni hakata, otsustab ta kindluse mõttes harjumuspärast tarkvaratutvustust kasutada. Ta alustab tavalist müügijuttu tänasest konkurentsist ja vajadusest asendada laoseis informatsiooniga.

Lenny, taibanud, et ta räägib müügimehega, palub tal jamast üle hüpata. "Mis on teie tarkvara peamine funktsioon?"

Chuck vastab automaatselt: "Kogu tarneahela optimeerimine. Reaalajas tellimuste koteerimise teel lüheneb tootmistsükli aeg,

väheneb laoseis, ressursikasutus on efektiivsem, tarneaegadest peetakse paremini kinni ja paraneb klienditeenindus."

Lenny jälestab reklaambrošüüre tsiteerivaid inimesi. Ta nähvab teravalt: "Kuidas vähendab teie tarkvara laoseisu, suurendades samal ajal ressursside efektiivsust?"

"Hea küsimus," vastab Chuck. "Just sellepärast ongi teil niisugust tarka APS tarkvara vaja. See on tegelik määratud võimsuste planeerimissüsteem, mis hoolikalt jälgib ja plaanib võimsust. Lubage ma näitan teile seda programmi."

Lenny püüab oma kannatamatust taltsutada. "Ma juba vaatasin demot. Ja mul on kaasas oma andmed. Kuid enne, kui ma palun teil oma andmed masinasse laadida, tahaksin ma saada rohkem teavet algoritmi põhimõtete kohta. Mida te oskate mulle öelda?"

Chuck hakkab taipama, et täna ei ole tema päev. Tavaline müügijutt ei mõju selle mehe peale, kes ta ka ei oleks. Ta püüab Lennyst taktitundeliselt ja professionaalselt lahti saada. Juba keerlevad Chuckil peas müügivõimalused, mille kallal ta praegu töötada võiks. "Te peaksite rääkima ilmselt kellegagi tehnikaosakonnast, kuid ma ei tea, kas neil on praegu aega. Ning algoritmid, millel meie tarkvara põhineb, on meie firmasaladus. Ning ma pean vabandama, sest meil ei ole lubatud klientide faile meie arvutitesse laadida. Selleks on volitused ainult tarkvarainseneridel. See on kõigi nende viiruste pärast."

Lenny tõuseb püsti. "Hästi, Chuck, tänan teid." Ta läheb tagasi üldkontorisse Lora juurde. Naine räägib telefoniga. Lenny kummardub tema poole. "Ma helistan sulle tagasi," paneb Lora toru hargile ja saadab Lennyle küsiva pilgu.

"Vabandage, et ma teid tülitan. Siin on tegu mingi segadusega. Ma tulin BGSoftist, et põhjalikult teie tarkvaraga tutvuda. Kindlasti ei saa Chuck mind selles aidata. Ma sain aru, et ma kohtun teie arendustöö asepresidendiga või mis ametikoht tal ka ei ole. Kas te ei uuriks välja, millal meie jutuajamine toimub?"

Lora kergitab vaid kulme. Ta jääb rahulikuks ja viisakaks. "Te kohtute meie turustuse asepresidendi härra Milleriga lõuna ajal. Ma ei usu, et tehnika asepresident härra Bell on praegu vaba."

Lenny noogutab. "Saan aru. Kas te ei ütleks Don Hansonile, et Lenny BGSoftist tahaks teda korraks näha."

Lora rahu on läinud. Don Hanson on Interlogicu president.

"Palun istuge, härra Abrahms. Ma vaatan, mida annab teha."

Lenny istub nahksesse tugitooli büroo nurgas. Mõne sekundi pärast marsib sisse Don Hanson.

"Tere tulemast, Lenny. Me rääkisime Scotiga, et sa tuled ja vaatad, mida me siin teeme. Ma ei tea, miks mulle ei teatatud, et sa just täna tuled. Ma vabandan selle segaduse pärast."

Don keerab Lora poole.

"Kas Chris on oma kabinetis?"

"Jah. Tal on iganädalane koosolek töögruppide juhtidega."

"Tore. See tähendab, et Dinesh on tema juures. Teata Chrisile, et ma tulen koos Lennyga BGSoftist tema juurde. Praegu."

Lora tõstab toru. Don pöördub Lenny poole.

"Ma tahaksin ise teiega koos istuda, aga minu kabinetis on hetkel grupp hiinlasi. Chris Bell on meie tehnikadirektor ja ma arvan, et sul on temaga huvitavam juttu ajada kui minuga. Ma juhatan su tema kabinetti."

Don viib Lenny lifti. Üles sõites räägib ta Lennyle, et tehnikaosakond on ametis uue versiooni viimistlemisega, mille turulejõudmine kuu aja pärast on juba välja kuulutatud. See versioon lisab üldisele optimeerimisele ka finantsaspekte. Lenny mõtleb, kui täpne nende toote väljalaske ajakava on. Loodetavasti täpsem kui lennuki sõiduplaan möödunud ööl.

Kui lifti uks avaneb, tuleb mööda koridori neid tervitama tehnikadrektor Chris Bell, keda Lenny ähmaselt mäletab. Tihedalt tema kannul on veel üks mees.

"Lenny, palun saa tuttavaks Chris Belliga, meie asepresidendiga tehnika alal, ja peaspetsialisti Dinesh Nagpaliga. Ma olen kindel, et Lenny Abrahms tutvustamist ei vaja."

"Tere, Lenny," ütleb Chris tal kätt surudes. "Me oleme põgusalt mitmel korral kohtunud. Tore, et tulite. Meie optimeerimismeetodid on põhiliselt Dineshi vaimusünnitis. Dineshil on doktorikraad matemaatikas Cornelli Ülikoolist."

"Ma näen, et nüüd olen ma heades kätes," ütleb Lenny Donile. "Sina aga pead oma külaliste juurde tagasi minema."

Nad istuvad Chrisi kabinetis. Lenny teeb oma sülearvuti koti lahti ja võtab sealt disketi. "Siin on väike näidisjuhtum, mille ma tänaseks kokku panin. Igaks juhuks on siin kaks formaati: Access ja tekstifail. Kas ei oleks võimalik üht neist Interlogicusse importida?"

Chris naeratab. "Loomulikult. Dinesh, kas sa võtad selle enda peale? Ma tahaksin näha teie juhtumi üksikasju."

Dinesh keerab end arvuti poole, paneb disketi sisse ja kopeerib andmed Interlogicu süsteemi. Siis kutsub ekraanile erinevaid vaateid, et aru saada, milles see juhtum seisneb. Lenny vaatab mõned üksikasjad nendega koos läbi.

Chris hakkab keerukuste peale naerma. "Ma vaatan, et te olete meile põneva stsenaariumi kokku pannud. Väga tore."

"Tegu ei ole väljamõeldud juhtumiga," selgitab Lenny. "See on kõvasti lihtsustatud versioon reaalsest firmast, kellega ma paarikümne aasta eest koostööd tegin. Loomulikult oli arvutisüsteem tol ajal üsna primitiivne, seega pidid mul kõik üksikasjad peas olema, et panna arvuti õigeid asju tegema. Noh, enne kui me pihta hakkame, mida mul siit oodata on?"

"Esimene eesmärk on vaadata, et kõik tellimused oleksid materjalide olemasolu, võimsuse piiranguid ja tööriistade olemasolu arvestades õigeaegselt klientidele kätte toimetatud," vastab Dinesh. "See on kõige tähtsam eesmärk."

Ta käivitab programmi. Mõne sekundi pärast on neil ees vilkuvate andmeridadega mitmeks jaotatud ekraan.

Chris ütleb uhkelt: "Optimeerija võtab peaaegu momentaalselt arvesse kõik andmed ja arvutab välja parima võimaliku ajakava igale tootele, materjalile ja töökeskusele. Mida täpselt tuleb

teha, millal ja kes teeb. See, mida me praegu näeme, on kokkuvõte kõige olulisemast: millised on tulemused, kui selle ajakava järgi töötatakse."

Lennyle ei avalda see erilist muljet. Tema näide on suhteliselt väikesemahuline ja tänapäeval kasutatakse võimsaid arvuteid. Temale avaldaks muljet tulemuste kvaliteet, mitte kiirus.

Ta kuulab tähelepanelikult Dineshi üksikasjalikumat seletust. Dinesh osutab ekraanil vasakule: "Siin on näha, et optimeerija leidis kolm pudelikaela. Teisisõnu — nendel kolmel töökeskusel jääb puudu võimsusest ja nad ei tule õigeaegselt kõikide tellimustega toime. Seega, kui me ei lisa niisugusel hulgal võimsust, täidetakse mõned tellimused lubatud tähtajast hiljem.

Mida me siin näeme," Dineshi sõrm liigub ekraanil paremale, "on uus, korrigeeritud tarnekuupäevadega ajagraafik. Need kaks plinkivat rida on kaks tellimust, millega ei jõuta õigeks ajaks valmis. Vaadake, üks hilineb neli päeva ja teine kaksteist."

"See on üks meie tarkvara suurtest eelistest," teatab Chris uhkelt. "Sulle öeldakse ette ära, millised probleemid tekivad, ja seega on sul piisavalt aega nende parandamiseks midagi ette võtta."

Lenny kummardub ettepoole, et ekraanilt paremini infot lugeda. "Ma näen, et enamik tellimusi saab valmis ennetähtaegselt," ütleb ta veidi aja pärast. "Mõned saavad ajaplaani tulemusena valmis tükk aega varem."

"Jah," ütleb Chris. "Optimeerija minimeerib võimsuse puudumise sel määral, et see mõjutab vaid kaht tellimust."

"Aga kas me ei saaks teha nii, et näiteks see tellimus ei valmi nii vara, ja me kasutame oma võimsusi kahe hilineva tellimuse kiirendamiseks?" pärib Lenny.

"Ilmselt mitte," ütleb Chris kindlalt. "See on parim teostatav ajakava."

"Kuidas te seda teate?" uurib Lenny.

Lenny teab, et ajakava koostamises ei ole midagi erilist. Hea ajakava koostamises aga küll. Parima ajakava koostamise on

matemaatikud kuulutanud lahendamatuks probleemiks. Ilmselt sellepärast väidab Interlogic ettevaatlikult, et neil on "parim teostatav ajakava". Kuna keegi ei ole defineerinud, mida "teostatav" tähendab, ei ole neil vahelejäämist karta. Lenny oleks hea ajakavaga täiesti rahul, kuid ta ei kavatse ainult nende sõnu uskuma jääda.

Nii nagu ta arvaski, vastab Dinesh, kuid niisugust vastust Lenny küll ei oodanud. "Kas te tahate, et ma prindiks teile välja kõikide töökeskuste detailsed ajakavad?" küsib ta. "Kas te proovite ja veendute ise, et kaht hilinevat tellimust ei ole võimalik päästa ilma teistele tellimustele suuremat kahju tekitamata?"

Lennyle Dineshi ettepanek ei meeldi. Tegelikult peab ta seda jõhkraks pettuse katseks. Kannatamatust taltsutades ütleb ta: "Isegi minu suhteliselt väikeses näites on piisavalt muutujaid, tekitamaks astronoomilise arvu võimalikke ajakavasid. Kui palju kuluks mul aega, et teha seda, mida teie soovitate? Aasta?"

Dinesh ei vasta.

Lennyle see ei meeldi. Nemad siin väidavad, et Interlogicu ajakava on teostatavatest parim. Lenny ootab õigustatult, et nad seda tõestaksid, mitte ei saadaks teda tühja tuult tallama.

Taibates, et nii Dinesh kui ka Chris ei paku talle viisi, kuidas tõeliselt oma tarkvara kvaliteeti kontrollida, ei jää Lennyl muud võimalust kui teha seda ise.

"Kas arvestate ka olukorraga, kus masinad peab hooldustöödeks seiskama?" küsib ta.

"Loomulikult," ütleb Chris. "Interlogic on suuteline arvestama hooldustöid, ükskõik millisel kujul. See on üks meie tarkvara tugevustest. See suudab peegeldada reaalsust peaaegu igas tehases."

"Seega ei ole siis keeruline teha ajakava ühe pudelikaela ühepäevase remondi jaoks?"

"Sugugi mitte," kinnitab Chris. Siis ta taipab, et Lenny tahab teha seda otsekohe. "Dinesh?"

Selle asemel et vajalikku muutust teha, märgib Dinesh: "Hilinevate tellimuste probleemi lahendamiseks on vaja võimsust suurendada; see, mida teie aga tahate, on täpselt vastupidine."

"Ma saan aru küll," vastab Lenny.

Dinesh tahaks nagu vastu vaielda, kuid Lenny otsusekindlat nägu nähes keerab ta end klaviatuuri poole.

"Ma eeldan, et pudelikaela töö lühenemise tõttu ühe päeva võrra venib hilinevate tellimuste tähtaeg samuti ühe päeva ja mõned varakult valmivad tellimused saavad valmis veidi hiljem," ütleb Lenny.

"Te olete seda siis juba proovinud? Tore. Vaatame siis, mis meil välja tuleb."

Üks hilinenud tellimus ei hiline enam. Selle asemel hilineb hoopis teine.

Lenny nägu tõmbub tõsiseks. "Kas te oskate seda seletada?" küsib ta Dineshilt.

"Te olete pudelikaelalt ühe päeva ära võtnud ja see on tulemus. Teie poolt mulle antud tingimuste piires on see parim, mida teha saab," ütleb Dinesh ilmetult.

"Dinesh, te muudkui aga korrutate, et "see on parim". Te ei tõesta, te lihtsalt väidate. Miks peaksin ma teid uskuma, kui tulemus, mida ma näen, ei ole arusaadav. Vaadake, nendes andmetes ei olnud mingit infot tellimuste hinna või klientide suhtelise tähtsuse kohta. Seega ei ole mingit mõistlikku põhjust tellimuste lõpptähtajaga mängida. Kas te suudate mulle seda seletada?"

Appi tuleb Chris. "Lenny, see just meie tarkvara puhul hea ongi. Seisak hooldustööde tegemiseks võetakse arvesse ja koostatakse uus ajakava. Nüüd te näete, et kui asjad ei edene plaanipäraselt, kui ootamatute probleemide pärast kaotatakse aega, siis programmi uuesti kasutades saate uue ajakava, mis ütleb, kuidas kõige paremini tähtaegadest kinni pidada. Loomulikult, kui rikkeid on liialt palju, tuleb teil ilmselt ületööd teha. Interlogic aitab teil aru saada, et taoline vajadus on tekkinud."

Nüüd on Lenny mõõt täis. "Kuulge, mehed, ärge tehke minuga nalja! Ma püüan teie ajakava kvaliteeti kontrollida, aga teie eirate minu küsimusi ja teete reklaami! Kas me ei saaks avameelselt rääkida? Mina ei ole potentsiaalne klient, kes ostab ühe koopia teie tarkvarast."

"Te olete tavakliendist mõõtmatult tähtsam," püüab Chris Lennyt rahustada. "Me teame, et te ei tulnud ostma üht koopiat tarkvara. Kui te üldse midagi ostate, siis terve ettevõtte."

"Ja te ei taha, et teid ära ostetaks?"

"Vastupidi," vastab Chris tehtult tõsise näoga. "Ei ole asja, mis mulle multimiljonäriks saamisest rohkem meeldiks. Ja pealegi meeldiks mulle töötada firmas, kus arendustööks on ammendamatud ressursid."

"Kui lugu nii on, siis tahaksin ma teile nõu anda," sõnab Lenny leebelt. Ta vaatab Dineshile silma ja ütleb: "Olge minuga nii avameelne, kui saate."

Dinesh läheb näost lapiliseks.

"Võtkem härjal sarvist," ütleb Lenny. "Mis annab teile kindluse, et Interlogicu abil genereeritud ajakavad on vähemalt head?"

Lenny otsustab, et kui Dinesh hakkab algoritmidest jahvatama, siis ta loobub ja läheb minema. On veel hulk teisi APS firmasid. Kuid selgub, et tema päev ei ole tühja jooksnud, sest Dinesh ei püüa enam suitsukatet teha.

"Põhjusi on kaks," ütleb ta. "Esiteks kulutasin ma palju aega Interlogicu programmile vastast mängides. Käesolev versioon on minust iga kell üle. Ma tean, et seda ei ole just palju..."

"Seda on üsna kõvasti," julgustab teda Lenny. Dineshil taastub normaalne jume. "Mis on teine põhjus?"

"Me oleme võrrelnud oma tulemusi teiste APS pakettide omadega. Enamik ei saa meile ligilähedalegi, ja ükski ei anna paremaid tulemusi."

Ei ole selge, milliseid kriteeriume Dinesh pakettide võrdlemiseks kasutas, kuid tema kehakeel ütleb, et ta räägib oma tõelistest muljetest. See juba kõlbab Lennyle. Interlogicu ajakavad ei ole parimad võimalikud, kuid ilmselt on nad parimad, mida APS arvutisüsteemi abil võib saada. Kas see on piisavalt hea? Kas nad loovad oma kasutajatele piisavalt väärtust?

"Dinesh, kas te oskate mulle seletada, miks teistkordsed tulemused esimestest nii kardinaalselt erinesid?"

"Niisugune on selle elaja loomus," kõlab vastuseks. "Kuulge, mida tähendab optimeeritud ajakava? Me püüame, niipalju kui võimalik, plaanida kõike kahest otsast. See on ainus viis, kuidas maksimeerida võimsuste ärakasutamist ja minimeerida tootmistsüklit. Seega, kui teatud ressurss on oma ülesande täitnud, püüab tarkvara talle otsemaid koostada ajakava uue ülesande kallale asumiseks. Kui töökäsust on üks ülesanne täidetud, püüab tarkvara niipea kui võimalik hakata pihta selle töökäsu järgmise operatsiooniga.

Nüüd te näete, mis juhtub, kui te algandmeid muudate. Oletagem, et muutus on minimaalne. Asi piirdub ühe töökäsuga, mis ainult veidike hilineb. See muutus levib nüüd teistele töökäskudele, teistele ressurssidele. Me ei saa lasta ressurssidel lihtsalt jõude seista, teie töökäsu juurde määratud ressurss hakkab toimima teise töökäsu teenistuses. Täpselt samuti muutub selle ressursi kasutus, mis pidi tegema teie töökäsu järgi järgmise sammu ja nii edasi. Muutus haarab kogu tegevust."

Lenny teadis seda enne, kui ta siia tulema hakkas. Seepärast ei ole tal raske teha sugugi mitte tähtsusetu järeldus. "See tähendab, et mida vähem on töö tegemiseks vaba võimsust, seda ebastabiilsemaks ajakava muutub."

"Kahjuks nii see on," noogutab Dinesh kinnituseks pead.

Lenny otsustab edasi minna. Nii nagu ta eeldaski, ei loo APS tarkvara mitte parimat "teostatavat" ajakava, pealegi on see veel ebastabiilne. Kuid tehastes kasutatavad ajakavad, mida koostatakse nõudluse ja üllatustega kohanedes, vaevlevad sama probleemi käes. Seega on võimalik, et Interlogicu kasutamine on te-

hastele siiski kasulik. Et kõige olulisemat paremini kontrollida, on hädavajalik, et Chris, eriti aga Dinesh, jääksid avameelseks ja koostööaltiks.

"Tunnistades, et Interlogic on üks parimaid saadaolevaid APS pakette, vaadake palun minu järgmist küsimust õiges valguses," ütleb Lenny. "Ärge pidage seda kriitikaks Interlogicu aadressil, vaid siiraks püüdeks saada aru APS pakettide väärtusest üldse."

"Ma mõistan teid," ütleb Dinesh viisakalt.

"Ma saan aru, et enamikel juhtudel lisab kasutaja võimsust, kuni kõik tellimused täidetakse ajakava kohaselt kas tähtajaks või enne seda."

Dinesh on nüüd ettevaatlik. "Õige," ütleb ta. Kuid ta selgitab, et Lenny midagi väärati ei mõistaks. "Loomulikult ei lisa kasutaja võimsust sedavõrd, et kõik tellimused ennetähtaegselt valmis saaksid. Ta teeb seda vaid niipalju, et enamik tellimusi ei hilineks, või kui hilinebki, siis tühisel määral. Ärge unustage, et Interlogicu programmi teine eesmärk on olemasoleva võimsuse kasutusefektiivsuse tõstmine."

"Seda ma arvasingi," ütleb Lenny. "Me teame, et Murphy on olemas. Me ei saa loota, et reaalsus täpselt meie plaane järgiks. Tootmises tuleb pidevalt ette katkestusi, mis..."

"Loomulikult," lõikab Dinesh korduste jada katki. "Elu on selline."

"Kõike seda arvestades," jätkab Lenny, "kas teie meelest on teie ajakava realistlik?"

"Mida te öelda tahate?" küsib Chris.

"Kui kasvõi üks tellimus, aga ilmselt on neid hulga rohkem, peab plaani kohaselt saama valmis kindlal tähtajal, siis Murphy põhjustatud viivituste tõttu nad hilinevad," selgitab Lenny. "Kui see on nii, siis Interlogicu poolt välja pakutud tähtajad ei ole realistlikud."

"Noh, see ei vasta päriselt tõele," vaidleb Dinesh vastu. "Enamus kasutajaid on aja hindamisel helded, nad kirjutavad oma andmetesse sisse ajavaru. See ajavaru leevendab probleemi."

"Kuid kas ei nulli suurema ajavaru lisamine ära Interlogicu teise eesmärgi? Kas ei vähene sellest efektiivse ressursikasutuse võime?"

"See suurendab ka laoseisu ja pikendab tootmistsüklit," lausub Dinesh, andes Lenny argumendile jõudu juurde. "Kuid enamus kasutajaid peavad seda hinnaks, mis neil maksta tuleb. Mida rohkem varuaega, seda töökindlam süsteem on, kuid seda väiksema efektiivsusega kasutatakse ressurssi."

Lenny näeb nüüd võimalust, kuidas APS võiks tõelist väärtust luua. "Dinesh," ütleb ta mõtlikult. "Teil on optimeerimise ajakavadega palju suuremad kogemused kui minul. Kas vastab tõele, et sama suurest ajavarust on protsessi ühel etapil hoopis rohkem kasu kui teisel?"

"Jah on," kinnitab Dinesh. "Näiteks, kui panna ajavaru kohe pudelikaela ette, on see palju efektiivsem kui teistes kohtades. Kuid pudelikaelad võivad liikuda."

"Kui nii, siis kas ei võiks Interlogicu kasutaja määrata üldise ajavaru, mida ta on valmis jätma, ja laskma hoopis tarkvaral määrata selle asukoht? Nii võiks saada hoopis paremad ajakavad kui käsitsi tehes."

"Ei," vastab Dinesh kuivalt. "Interlogic seda ei tee."

Lenny jaoks on küsimus liiga tähtis, et see sinnapaika jätta. "Miks?" uurib ta.

"Sest meil on hoopis parem lahendus," tuleb võidukas vastus. "Teate, me ei eira fakti, et Murphy tekitab probleeme. Kuid me ei soovita ka varuaega lisada. Kui midagi on korrast ära, näiteks läheb masin katki või tarnija ei pea tähtaegadest kinni, siis peab kasutaja uuesti Interlogicu poole pöörduma. Ta saab uue optimeeritud ajakava."

"Optimeeritud," mõtleb Lenny endamisi. Me tegime juba kindlaks, et Interlogicu ajakavad ei ole optimaalsed, nad ei ole isegi mitte eriti head. Unusta ära, sõitleb ta ennast. Kuula, mida sellel mehel öelda on.

Dinesh jätkab: "Kui katkestus on tõsine, soovitab tarkvara võimsust suurendada. Nagu te nägite, ütleb see teile, millistes töökeskustes on vaja kasutada üleajatööd ja kui palju täpselt. Me ei kasuta oma ajakava kaitseks varuaega, see on liiga kallis. Me kasutame varuvõimsust."

Viimane lause äratab Lennys huvi. "See on huvitav lahendus," möönab ta. Ta püüab seda lähemalt uurida. "VaruAEG tuleb lisada enne, kui midagi juhtunud on, ja võib-olla ei juhtugi. See tähendab, et olenemata sellest, kas Murphy lööb sisse või ei, me maksame — laoseis ja tootmistsükli aeg on kasvanud. Kuid varuVÕIMSUSE puhul otsustab kasutaja, kas lasta see käiku või ei alles pärast katkestust. Seega kasutab ta täpselt nii palju ületunde kui vaja. Väga kaval."

Dinesh on omadega rahul.

"See loob väärtust igas tehases," lisab Lenny.

Nüüd tunneb Chris end piisavalt kindlalt, et lisada: "Teil on õigus. See on Interlogicu suurim eelis. Iga kord, kui plaanist kõrvale kaldutakse, lastakse endale välja uus optimeeritud ajakava. See on meie kõige tugevam müügiargument. Meie tarkvara töötab sellise silmapaistva kiirusega, et klient võib teha seda kasvõi iga tunni järel."

Lenny ei pööra Chrisile tähelepanu ja jätkab: "Kuid mina näen siin suurt probleemi. Kui ma teist õigesti aru sain, siis teie soovitate iga probleemi korral uuesti oma tarkvara kasutada."

"Noh, mitte just iga probleemi korral," püüab Dinesh oma lähenemisviisi teostatavust kaitsta. "Kuid mida tihedamini, seda parem."

Lennyle teeb muret midagi hoopis põhjapanevamat. "Kas me ei öelnud, et igasugune olukorra muutus, isegi kui see on väike, toob kaasa ajagraafiku ümbertegemise?"

"Jah."

"Ja see ei tee teid murelikuks?"

"Miks peaks see meid murelikuks tegema?"

"Sest kõikide ajakava ümberkorraldus tähendab seda, et te olete aidanud mingil lokaalsel apsul, kohalikul probleemil, levida üle kogu tehase."

Dinesh ei vasta.

"Kas see ei tee teile muret?" on Lenny üllatunud. "Kui me loome mehhanismi, mis aitab lokaalse häire mõjul levida, võime terve süsteemi toimimise hoopis ohutu seada, mitte sellele kaasa aidata. Kui me aitame igal tühisel kõrvalekaldel, ükskõik kus, mõjutada märgatavalt tehases igaühe tööd, muundame me juhusliku müra determineeritud kõrvalekaldeks. Me mõlemad teame, et selline asi võib tekitada kaose kogu tehases. See on elementaarne statistika." Ta teeb pausi ja ootab Dineshi vastust.

"Ma olen selle peale mõelnud," vastab Dinesh.

"Muidugi olete. Ja mis järeldusele te jõudsite?"

"Te ütlesite, et see võib tekitada kaose kogu tehases. Teie argumendis on rõhk sõnal "võib"."

"Jah," ütleb Lenny. "Kuid te teate ju, et tänu tehnoloogilises protsessis valitsevatele seostele üksikud viivitused summeeruvad. Selle kohta on kirjutatud palju artikleid. Seega on suur võimalus tekitada kaos kogu tehases. Tegelikult, mida rohkem ma selle peale mõtlen, seda rohkem olen ma veendunud, et on peaaegu garanteeritud, et just nii lähebki."

"Ei, Lenny. Seda ei juhtu."

Lenny on nõus laskma Dineshil end veenda. Kuid tal on vaja tõendeid.

"Mis takistab selle juhtumist? Kuhu kaovad summeerunud viivitused?" küsib ta, lootes kuulda loogilist või vähemalt matemaatilist tõestust.

"Seda lihtsalt ei juhtu," ütleb Dinesh kindlalt. "Meie kliendid teatavad suurepärastest tulemustest."

Viimased kakskümmend aastat on Lenny töötanud reaalses maailmas, seega on tema jaoks tegemist tugeva argumendiga. Kuid ta on õppinud ka taolistesse argumentidesse väga ettevaat-

likult suhtuma. "Milline on korrelatsioon Interlogicu kasutamissageduse ja teie klientide paranenud tulemuste vahel?" küsib ta.

Dinesh ei vasta.

Lenny taipab, et Chris ilmselt kaitseb Dineshit reaalse maailma eest, et ta saaks koondada tähelepanu ainult oma arendustööle. Lenny pöördub Chrisi poole ja kordab oma küsimust. "Klient, kes kasutab Interlogicu tarkvara iga tund, kuivõrd on tema tulemused paremad võrreldes selle kliendiga, kes kasutab Interlogicu tarkvara ainult üks kord päevas?"

"Ma ei tea," tunnistab Chris. "Tegelikult ma kahtlen, kas meil on kliente, kes kasutaksid meie tarkvara iga tunni tagant. Enamik teeb seda kord nädalas."

Dinesh vaatab Chrisile üllatunult otsa.

Noh, mõtleb Lenny, aeg on minna tagasi joonestuslaua juurde. "Kas ma saaksin teie headest tulemustest teatanud klientide nimekirja?"

"Loomulikult," kinnitab Chris. "Keith Miller, meie asepresident turustuse alal, kellega te koos lõunatate, annab teile meeleldi mõned nimed." Ta vaatab kella. "Aeg ongi täpselt käes. Ma saadan teid Keithi kabinetti."

12

31. juuli 1998

Lenny on tagasiteel lennujaama Interlogicu kliendi Moore-Plastics Inc. juurest. On hiline reedę pärastlõuna ja Lenny on juba kaks tundi rooli keeranud. Nagu tavaliselt, limusiinist ta keeldus. Talle meeldib autot juhtides mõelda, see aitab tal kontsentreeruda. Ja tal on, millest mõelda.

Lahenduse suund, nii nagu Scott selle välja tõi, on jäänud endiseks. Nad peavad oma ERP süsteemile midagi lisama. Midagi, mis laseks süsteemil luua suuremat väärtust, kasumiväärtust, isegi keskmiste suurustega ettevõtetes. Kuid see ei ole lisamoodul, mida saaks osta — asi on hoopis keerulisem. Nädal on olnud kiire, aga lõpuks on ta kõigest aru saanud. Küll Scott alles imestab! Ja tunneb heameelt.

Lenny vaatab kella, aega tal jätkub. Vähem kui tunni aja pärast on ta lennukis ja kaks tundi hiljem kodus. Kuid sinna teda ei tõmba. Lahutusest saadik, kui tütar jäi naise eestkoste alla, on Lenny harjunud üksi olema. Tegelikult see meeldib talle. Kuid mitte täna õhtul. Mitte siis, kui tal Scotile nii palju rääkida on, ja ees ootab pikk nädalalõpp.

Ta võtab mobiiltelefoni ja helistab Scotile. Ta satub Scoti kõnepostkasti. See ei lähe. Ta valib Scoti koduse eranumbri, mida BGSoftis teavad ainult väga vähesed.

"Hallo?" kostab Scoti noorima lapse hääl.

"Tere, Cindy. Kuidas sul läheb, kullake? Mis sinu virtuaalses linnas uut on? Kas City2000 on palju suuremaks kasvanud?"

"Lenny," kostab lapse häälest heameelt. Pole ime, lastele onu Lenny meeldib, eriti neile, keda huvitavad tõeliselt targad arvu-

timängud. "Ma tegin ülikooli ja sa ei kujuta ette, kui paljud inimesed tahavad minu linna elama tulla. Ehituskrundid on otsas. Mis sa arvad, kas ma peaksin lähikonda uue linna rajama?"

Lenny naerab. Cindy on pärinud oma isa ambitsioonikuse, ta tahab alati rohkemat. "Muidugi võid sa uue linna ehitada. Küsimus on aga selles, kas tasub. Investeering võib osutuda liiga suureks. Kas sa oled mõelnud, kuidas kirdeosa paremini ära kasutada?"

Cindy lobiseks Lennyga meelsasti terve tunni, aga ema võtab tal toru käest ära. "Tere, Lenny! Kas sul on kõik korras? Ma usun, et Scott jõuab koju poole kaheksa paiku. Kas sa saad siis tagasi helistada?"

"Tere, Diane. Kuidas läheb? Ma tahaksin täna õhtul hoopis teie poole tulla ja Scotiga paari asja arutada. On sul midagi selle vastu?"

"Vastupidi. Söö meiega koos õhtust."

"Karta on, et ma ei saa. Lennuk maandub veidi pärast kaheksat. Aga tänan kutsumast."

"Ära siin täna midagi, tule aga kohale. Me sööme siis veidi hiljem. Meil on eriline õhtusöök, ma ise keetsin. Vaata, et sa lennukis ei söö!"

Lenny hakkab Diane'i toidu peale mõeldes ägama, kuid ta teab, et vastuvaidlemine on mõttetu. Pealegi saab ta lastega koos olla. "Tänan kutsumast, Diane. Kohtumiseni!"

Ukse avab Scott ise. Ta paistab olevat palju rahulikum kui viimase kohtumise ajal.

"Ja siin see kadunud poeg siis on. Astu sisse," ütleb ta naerdes. "Ma ütlesin neile, et sinu pärast ei tasu muretseda."

Lenny on segaduses.

"Parem mõtle Rogeri ja Mary-Lou jaoks mingi hea vabandus välja," hoiatab Scott. "Nad on püüdnud sind kolm päeva järjest

kätte saada. Mary-Lou otsustas, et sa oled ära röövitud. Miks sa oma mobiiltelefoni välja lülitasid ja ise ka ei helistanud?"

Scott viib ta kööki. "Muide, kus sa olid?"

"Nokitsesin ühe asja kallal, mis põleb ja on tähtis. Kas tahad kuulda?"

"Pärast õhtusööki." Diane annab Lennyle põse peale musi. "Lapsed! Sööma!"

Kell on juba kümme läbi, kui Scotil õnnestub lapsed lõpuks Lenny juurest minema saada. Nad võtavad basseini ääres istet, Lenny õllepudeliga, Scott aga naudib Remy Martinit. On meeldiv õhtu, mitte liiga palav ja taevas on täis tähti, mida vaadata.

"Noh," ergutab Scott, "viimane, mida ma kuulsin, oli see, et sa panid kolm inimest tööle, helistama tervele pundile Interlogicu klientidele. Kus sa sest saadik olnud oled?"

"Kas sa tahad teada aadresse või seda, mida ma leidsin?"

Scott viipab klaasiga. "Küll alles ütles! Lase tulla, nii nagu sulle meeldib."

"Kena. Noh, nagu sa tead, algas minu nädal külaskäiguga Interlogicusse."

Scott, keda viimase kahe päeva jooksul on piinanud meeleheites Roger ja siis murest murtud Mary-Lou, peab end tagasi hoidma, et mitte torgata "ja siis sa haihtusid".

Lenny, kes ilmselt ei aima, millise möllu ta on põhjustanud, räägib edasi: "Ma sain palju teada. Põhiliselt seda, et Interlogic ei taipa, miks nende tarkvaral on puhaskasumile positiivne mõju. Vabandust, see ei ole päris täpne. Olukord on palju grotesksem. Nende tootearendajad arvavad, et nad teavad, ja nende müügiinimesed kordavad papagoi kombel tootearendajate väiteid, kuid mõlemad osapooled ei vaevu vaatama, mis nende klientidega tegelikult toimub.

Kas sa suudad ette kujutada, et nad ei ole esitanud endale kõige põhilisemaid küsimusi? Näiteks — missugune on klientidel nende tarkvarasse tehtud investeeringu keskmine tasuvus?"

"Lenny, miks sa üllatunud oled? Sama käib ka meie kohta. Veel kuu aega tagasi ei näinud me sidet meie süsteemi ja kliendi kasumi vahel."

"Kuid nemad rõhuvad kasumi peale," vaidleb Lenny vastu. "Neil peaks rohkem mõistust olema. Aga olgu. Las ma räägin edasi. Ma kohtusin nende turustuse asepresidendiga, veidra vennikesega. Toote kohta ei tea ta suurt midagi, kuid ta püüab seda oma naljadega tasa teha."

"Sa tahad öelda, et ta naeris ka sinu omade peale?"

"Kui järele mõelda, siis ei rääkinud ta mulle ühtegi head lugu. Igatahes ma ütlesin talle, et üldise revisjoni käigus tahaksin ma saada nimekirja nende klientidest. See teda ei üllatanud. Siis ma lisasin, et selles nimekirjas peaks iga kliendi kohta olema märgitud kas tegelik või vähemalt eeldatav investeeringu tasuvus. Ta oleks äärepealt toolilt maha kukkunud," itsitab Lenny.

"Nii nagu minagi," märgib Scott kuivalt.

Lenny naeratab ja jätkab. "Nii nagu kõik müügimehed, oskab ka see naljavend jooksu pealt asju ajada. Ta ütles, et pani minu jaoks kirja need, kes võiksid olla nende ettevõttele parimateks soovitajateks. Siis ulatab ta selle nimekirja minule. Kaheksa klienti! Ongi kõik. Sadade hulgast, kellele nad oma tooteid müünud on? Loomulikult pressisin ma niikaua peale, kuni ta mulle terve nimekirja andis. Kaheksasse firmasse helistasin ma ise. Pika nimekirja faksisin kontrollimiseks teile kontorisse."

"Ma nägin seda," ütleb Scott. "Ma vaatasin ka sinu koostatud küsimusi."

"Ainult kaks lihtsat küsimust," tunneb Lenny uhkust esimese enda algatatud turu-uuringu üle. "Kui sageli te Interlogicu tarkvara kasutate? Ja kas teile tundub, et seda tarkvara kasutades olete te hakanud rohkem raha teenima? Ongi kõik. Kas sa nende telefonikõnede tulemusi oled näinud?"

"Ei. Ma tahtsin jätta midagi ka sinule, et sa saaksid mind üllatada."

"Tore. Mina võtsin selle kaheksast ettevõttest koosneva nimekirja ja helistasin neile kõigile. See oli väga õpetlik. Kõik kaheksa väitsid, et kasutavad Interlogicut ja see meeldib neile. Ainult viis ütlesid, et nad teenivad selle tarkvara kasutamisega raha. Neist viiest olid vaid kolmel silmapaistvad tulemused."

"Mis selgus neist sadadest telefonikõnedest, mida meie tegime?"

"Tulemused suurt ei muutunud. Nemad said veel neli firmat, kellel on väidetavalt silmapaistvad tulemused."

"Las ma mõistatan — nädala ülejäänud osa veetsid sa neid külastades," arvab Scott. "Lihtsalt astusid uksest sisse. Sa ei teagi, et taolised külaskäigud lepitakse mitu nädalat varem kokku."

"Tegelikult rääkis see naljamees sama juttu. Kuid asjatundmatus on õnnistuseks," muheleb Lenny. "Ma palusin tal neile helistada, selgitada, miks ma tulen ja teatada minu saabumisaeg. Kõik läks libedalt. Kõik need tehased olid Interlogicuga väga rahul ja veelgi enam sellega, et neil oli võimalus oma tulemustega hoobelda. Kuid ma pean tunnistama, et ühe koha jätsin ma vahele. Tehase Malaisias. Seega käisin ma ainult kuues tehases."

"Kolme päevaga? Vahemaid arvestades ei olegi tulemus halb."

"Täitsa tubli tulemus. Aga las ma räägin sulle kõige huvitavamast. Kõik kuus tehast kasutasid tarkvara hoopis teisiti kui Interlogic seda ette näeb! Samuti väitsid nad nagu ühest suust, et selle juurutamiseks kulus üsna kaua aega — mitte tehniliste probleemide pärast, vaid miskipärast oli neil kasutamise osas vaja üksmeelele jõuda. Kas sa kuulad mind?"

Scott naerab. "Jah, kuulan. Kuigi see ei üllata mind põrmugi."

"Ei üllata?" on Lenny hämmastunud. "Noh, mind üllatas küll. Ma ei uskunud oma kõrvu. Nad rääkisid mulle, eranditult kõik kuus, et nad pidid kogu oma töökorralduse täielikult ümber kujundama. Nad olid sunnitud muutma ka kõige põhilisemaid reegleid."

"Loomulikult," ütleb Scott naeratades. "Täpselt seda ma ootasingi."

See on Lennyle liiast. "Ma ei saa aru, kuidas sa seda oodata said, kui sa just selgeltnägija ei ole."

Scott teeb, nagu suitsetaks ta kujuteldavat piipu. "Elementaarne, kulla Watson. Lihtsalt terve mõistus ja hea mälu."

Lenny naeratab. "Seega siis jällegi üks sinu kuulsatest analüüsidest. Olgu, lase kuulda. Ainult aeglaselt palun."

"Kas sa ei taha lõpetada juttu sellest, mida sina avastasid?"

"Ei."

Scott keerutab konjakiklaasi ja võtab lonksu. "Millal loob uus tehnoloogia väärtust?" alustab ta retoorilise küsimusega. "Me eeldame, et uuest tehnoloogiast on kasu siis ja ainult siis, kui see aitab olemasolevatest piirangutest üle saada. Lihtsalt terve mõistus ütleb nii."

"Võib-olla sinule. Mida sa sellega mõtled?"

"Kui uus tehnoloogia ühtki kitsaskohta ei kõrvalda, siis ei ole võimalik, et tekiks majanduslik efekt. Kas sa oled minuga nõus?"

Lenny, otsides mõra Scoti mõttekäigus, ei kiirusta nõusolekuga. Kuid iga näide, mis talle meenub, kinnitab Scoti väidet.

Scott jätkab, taibates, et Lenny on temaga tegelikult nõus. "Samal ajal, kui miski piirab või limiteerib, siis juba sõna ise ütleb, et sellest ülesaamine annab majandusliku efekti. Muidu ei oleks olnud tegu kitsaskohaga. Seepärast ma väitsingi, et uus tehnoloogia loob majandusliku efekti siis ja ainult siis, kui see kõrvaldab olemasoleva kitsaskoha. Kas ma võin jätkata?"

"Jätka."

"Pangem nüüd paika minu argumendi teine alustala. Samuti on ilmselge, et ainuüksi uue tehnoloogiaga tegelemise faktist piisab, et mõista, et me oleme olemasoleva kitsaskohaga üsna kaua läbi ajanud. Küsi nüüd endalt, kuidas me selle kitsaskohaga elada saime. Meie tavad, meie harjumused, meie mõõtühikud, meie reeglid tunnevad seda kitsaskohta ja arvestavad sellega."

"Nüüd kadus mul mõttejärg käest."

"Ei kadunud. Kui sa aga tahad, toon ma ühe näite. Oletagem, et Mary-Lou toob mulle allakirjutamiseks ühe kirja, kirja, mille peab saatma… ütleme… kahekümnele inimesele. Ja mina leian tõsise vea, mille ma ära märgin. Kakskümmend aastat tagasi, kui me kasutasime kirjutusmasinaid ja kopeerpaberit, ei oleks ma oodanud, et kiri saadetaks ära lähema tunni jooksul. Sellega ei tuleks toime isegi Mary-Lou.

Ma ei oleks oodanud, et ta kirja tunni ajaga ära saadaks ja ma ei oleks seda sugugi hinnanud kui halba tööd. Seda ma oma väitega mõtlesingi: meie harjumused ja mõõtmissüsteem tunnevad seda kitsaskohta ja arvestavad sellega."

Nähes, et Lenny alles mõtleb, lisab Scott: "Fakti, et meie harjumused või reeglid arvestavad kitsaskohti, ei tohi ajada segi meie endiga, kes me inimestena taipame, et kitsaskoht on tegelikult kitsaskoht." Kui ta näeb, et see märkus asja selgemaks ei teinud, seletab ta kohe: "Näiteks kakskümmend aastat tagasi ei pidanud ma kirjutusmasinat kitsaskohaks. Kaugel sellest. Tegelikult, oleks keegi mulle öelnud, et tuleb aeg, mil ma olen ise võimeline tegema parandused ja saatma ära kakskümmend kirja vähem kui viie minutiga, oleksin ma ta välja naernud."

"Saan aru," ütleb Lenny. "Lase edasi."

"Nüüd me juurutame mingi uue tehnoloogia. Oletame, et õnnestunult ja kitsaskohast on üle saadud. Mis aga juhtub, kui uue tehnoloogia juurutamisel unustati tegelda vanade reeglitega kui ühe osaga sellest tööst? Mis juhtub, kui me tegutseme edasi vanade reeglite järgi, nende järgi, mis kitsaskoha olemasolu eeldavad?"

"Sel juhul tekitavad reeglid ise kitsaskoha," lausub Lenny.

"Täpselt. Ja millist kasu me uuest tehnoloogiast saame?"

"Ei tea," vastab Lenny. "Oleneb tehnoloogiast ja sellest, mida see teeb. Aga ma taipan, kuhu sa tüürid. Reegleid muutmata võib olla kindel, et täielikku majandusefekti ei saavutata."

Scott vaatab taevast, teeseldes endiselt, et suitsetab kujuteldavat piipu. "Vaadake, Watson, tehnoloogia on vajalik tingimus, kuid sellest ei piisa. Et saada uue tehnoloogia juurutamisest kasu, peame me muutma ka reegleid, mis on loodud kitsaskoha olemasolu arvestades. See on elementaarne."

"Scott," ütleb Lenny vaikselt. "Sa unustasid ühe asja. Reegleid muutmata jäävad paljud potentsiaalsed eelised realiseerimata. Kuid võib-olla saavutame me kasu üheksakümne üheksa protsendi ulatuses? Sel juhul on sinu väited huvitavad, kuid täiesti tähtsusetud."

Ta kummutab oma õlle lõpuni. "Noh, minu veenmiseks, et uuest tehnoloogiast ei piisa, pead sa mulle näitama, et ilma reegleid muutmata me kaotame kõvasti võimalikke kasusid. Ja ma ei kujuta ette, kuidas sa mulle taolist tõendusmaterjali näitad." Lenny tõuseb püsti ja läheb majja teist õlut tooma.

Paari minuti pärast on ta tagasi, härmas klaas peos. "Ma leidsin sinu argumentatsioonis tõelise vea," irvitab ta Scotile. "Kes ütleb, et me ei muuda reegleid? Kui me uut tehnoloogiat juurutame, muudame alati mingeid reegleid. Võtame sinu näite. Täna sa ootad, et kiri saaks parandatud ja saadetud peaaegu otsekohe."

Scott istub endiselt lamamistoolis ja vaatab tähti. "Kas sa mäletad, kui me olime just äsja alustanud," meenutab ta vanu aegu. "Meil oli suurepärane toode, üks esimesi müügikõlbulikke materjalide planeerimise pakette. Sina kirjutasid sellest suure osa ise ja mina müüsin maha rohkem kui pooled esimesest viiekümnesest partiist. See oli uus tehnoloogia. Võimas tehnoloogia. Ja selle kõrval, mis meil täna on, oli seda palju lihtsam seletada.

Kitsaskoht, millega meie pakett tegeles, oli selge kõikidele meie potentsiaalsetele klientidele. Kas sa mäletad, kui keeruline

ja aeganõudev oli materjali tegelikke vajadusi arvutada? Tuli võtta üksikult iga tellimus ja vaadata, milline valmistoodang oli juba laos olemas. Siis tuli vaadata toote valmistamist: milliseid olemasolevaid detaile ja materjale oli vaja, lahutada see, mis oli juba tootmisse läinud, ning alles seejärel selgus, mida tootmine veel lisaks vajas.

Kas sa mäletad, kui palju inimesi seda tööd pidi tegema? Kolmesaja töötajaga tehases olid vähemalt kakskümmend ametis materjalide planeerimisega. See oli nii suur töö, et "lõppvajadust" arvutati tavaliselt vaid üks kord kuus. Tegemist oli kirjutamata reegliga, kuid sama reegel kehtis peaaegu kõikides tehastes: "Arvuta lõppvajadusi ainult üks kord kuus." Isegi kui laoseis selle tulemusena kasvas. Isegi kui see pikendas uute tellimuste täitmise tähtaega. Teist teed ei olnud. Enamiku tehaste jaoks oli üks kord kuus praktikas kasutatav maksimum.

Ja siis tuleme meie oma uue tehnoloogiaga, arvuti ja MRP paketiga. Ja see, mille peale kahekümnel inimesel kulus mitu päeva, oli korraga võimalik üleöö ära teha. Missugune tehnoloogia! Kas sa mäletad?"

Lenny teab, et Scott teeb seda soojenduseks. Kuid nostalgiatunne on nii tugev, et ta ohkab. "Muidugi mäletan." Ja lisab siis kuivemal toonil: "Milles asi?"

"Milles asi?" kordab Scott endiselt taevasse vaadates. "Asi on selles, et enamik meie klientidest ei olnud tulemusest eriti vaimustatud. Jah, arvutusteks oli vaja vähem inimesi, kuid andmete täpseks haldamiseks arvutis oli rohkem inimesi vaja. Pettumus oli nii suur, et meie tööstusharu tuli välja kuulsate "A-klassi kasutajatega", näidisettevõtetega, keda seati oma õigete töövõtetega teistele eeskujuks. Need olid ettevõtted, kus oli rakendatud meetmeid andmete säilitamiseks täpsusega üle üheksakümne kaheksa protsendi, kus oli viidud läbi "korralik" koolitus sõltumatu ja sõltuva nõudluse osas, ökonoomsete partiide suuruse ja kogus selle muu jama osas.

Tagasi vaadates tundub see naeruväärne. Meie kliendid ei saavutanud piisavat majanduslikku efekti. Kas sa tead, miks? Lenny, mõtle! Asi ei olnud ebatäpsetes andmetes või ebapiisavas koolituses tehnika alal.

Sina tundsid tol ajal peaaegu kõiki meie kliente. Neid, kes kogu aeg programmi vigade üle kaebasid, ja neid väheseid, kes olid oma tulemustega ülimalt rahul. Neid väheseid, kes teatasid laoseisu suurest vähenemisest ja oluliselt paranenud tähtaegadest kinnipidamisest. Noh, ütle siis, miks saatis tõeline edu nii väheseid," käib Scott peale.

Kui Lenny ei vasta, vastab Scott ise: "Sest isegi meie süsteemi kasutades arvutas enamik kliente lõppvajadusi vaid üks kord kuus!"

"Õigus," hakkab Lenny naerma. "Ma ei suuda seda uskuda."

"Tehnoloogia kõrvaldas kitsaskoha, kuid reegel jäi paika," teeb Scott kokkuvõtte. "Lenny, ära naera. Meie olime selles ka osalised. Ka meie ei taibanud. Kui oleksime taibanud, siis oleks me ka hoopis rohkem süsteeme müünud. Me olime samuti pimedusega löödud nagu kõik ülejäänud."

Lenny taltub. "Millest see tuleb, et keegi ei pööra silmanähtavale tähelepanu?" küsib ta.

Sellele ei ole Scotil vastust. "Ma ei tea," lausub ta. "Kuid sama on kordumas meie uue ERP tehnoloogiaga. Millise kitsaskoha meie süsteem kõrvaldab?"

"Mina ütleksin, et see teeb tööprotsessid palju ülevaatlikumaks," vastab Lenny.

Scott naeratab. "Viimasel ajal on mul selle fraasi suhtes allergia. Ütleme nii, et kitsaskoht, mille me ERPga kõrvaldasime, on *vajadus tegutseda ilma kogu infot omamata*."

"Meie süsteemi kasutades on kliendil kogu vajalik informatsioon käepärast võtta, organisatsiooni suurusest või keerukusest sõltumata," nõustub Lenny. "Meie müüme kogu ettevõtet hõlmavaid süsteeme."

Scott jätkab: "Meie ERP tehnoloogia aitab sellest kitsaskohast suuresti üle. Kuidas jääb aga reeglite, harjumuste, mõõtühikutega?" Pärast pisikest pausi vastab Scott oma küsimusele ise: "Mul on kahtlus, et paljud reeglid, mida meie kliendid praegu kasutavad, põhinevad vanal kitsaskohal. Võtame näiteks selle, mida me nägime Stein Industries'is. Maggie'le jättis sügava mulje see, et nad said lahti lokaalsest efektiivsusest. Reeglist, et iga ressurss peab kogu aeg töötama, vaatamata sellele, kas antud toodangut on eespool vaja või ei. Vaatame tõele silma — taoline reegel oli ilmselt hädavajalik, kui nad tegutsesid ilma kogu selle informatsioonita. Kuid praegu ei lase see tootmises majanduslikku efekti saavutada."

"Noh, nagu tavaliselt lajatab sinu analüüs täpselt lagipähe. Igas kohas, kus ma käisin ja tulemused olid jõudnud joone alla kasumisse, oli muudetud ka reegleid. Nad ei püüa saavutada kõrget efektiivsusnäitajat igas töökeskuses. Nad ei käitu nii, nagu tagaks töökäskude enneaegne laialijagamine töö varase lõpetamise, ja neile ei tule isegi pähe, et suurem partii on parem."

See Scotile meeldib. Kuid veel üks küsimus teeb talle muret. "Millega nad need reeglid asendasid?" uurib ta.

"Niipalju kui mina nägin, siis "trumm-puhver-nöör"-meetodiga, kas ühel või teisel moel," vastab Lenny. "Ma ei mõtle mitte ainult seda mehhanismi ennast, ma mõtlen kogu juhtimisviisi. Mõned ei tea selle õiget nime, kuid põhimõtteliselt teevad nad just seda."

"Midagi taolist nagu me Stein Industries'is nägime?"

"Üldjoontes jah. Keerulisemalt. Vähem efektiivselt. Gerry tulemusele ei saa keegi ligilähedalegi, aga keegi neist ei kasuta ka eraldi kontrollisüsteemi — puhvri juhtimist."

"Miks mitte?"

"Sest Interlogic ei tee korralikku ajapuhvrite planeerimist."

"Ma tahaksin aru saada. Sa räägid mulle, et meie rohmakas materjali planeerimise moodul töötab koos nende muudatustega,

mida Gerry tahtis, keerukatest APS süsteemidest efektiivsemalt? Seda on raske uskuda." Scott on meelitatud, kuid segaduses.

"Tegelikult on kõik väga lihtsasti arusaadav, kui sa oled kuulnud nende hädaldamist ebastabiilse ajagraafiku pärast," seletab Lenny. "Isegi kui nad terve nädala järgivad täht-tähelt oma graafikut, siis ajakava, mis nad järgmisel nädalal saavad, et haaku eelmisega. Siis hakkad taipama, kui oluline on piirduda ainult piirangu optimeerimisega. Muidu teed rohkem, aga kasu ei saa. Hoopis kahju. Sest see destabiliseerib ajagraafiku.

Seda püüdis doktor Deming meile omal ajal õpetada. Et müra optimeerimisest ei ole kasu, hoopis kahju. Senikaua kui süsteem võngub oma müra piires, igasugune vahelesegamine vaid suurendab kõrvalekaldeid."

Scott ei hakka teesklema, et ta sellest statistikareeglist midagi taipab. Selle asemel teeb ta kokkuvõtte: "Seega ei ole meil APS firmat osta vaja, me..."

"Seda ma ei öelnud," lõikab Lenny talle vahele. "APSi on meil ikkagi vaja."

"Aga miks?"

"Sest meil on pudelikaela jaoks ajaplaani vaja," teatab Lenny.

"Mina mõtlesin, et see pole nii suur asi, et seda annab käsitsi teha."

"See pole alati nii lihtne nagu Gerry tehases." Nähes, et Scott tahaks kuulda rohkem, täpsustab ta: "Võtame näiteks Irrigtechi, ühe Interlogicu klientidest, keda ma külastasin. Nende elu teevad põrguks kaks asja. Pudelikaelaks on töökeskus, kus on viisteist üksteisega sarnast, kuid mitte identset masinat. Nende võimalused kattuvad osaliselt, kuid masinad on erinevad. Mõned töötlevad vaid väikesemõõtmelisi detaile, mõned ei saa hakkama pehmete metallidega ja nii edasi, ja nii edasi. Teine faktor on see, et enamik detaile läbivad pudelikaela rohkem kui üks kord. Niisugune kombinatsioon on käsitsi planeerijale üsna kõva pähkel.

Teist tüüpi komplikatsioon, millega ma kokku puutusin, teeb paberi ja pliiatsiga planeerimise veel võimatumaks. Võtame näiteks ettevõtte, kus tegeldakse teatud tüüpi plastikuga. Kujuta ette, et seda värvitakse ühes töökeskuses. Et üht tüüpi mustade osade juurest teist tüüpi mustade osade peale üle minna, kulub umbes viis minutit, lihtsalt tuleb paari nuppu keerata. Kuid üleminek mustade osade tootmiselt valgetele osadele võtab viis tundi. Masin tuleb peaaegu lahti monteerida ja ära puhastada, sest muidu tulevad ainult hallid detailid. Nad nimetavad seda "sõltuvaks seadistusajaks".

Loomulikult eelistavad nad enne teist värvi detailide kallale asumist teha kõigepealt valmis kõik üht värvi detailid. Probleem ei ole selles. Nende puhul läheb asi tõeliselt keeruliseks, sest töökeskus, mis neid detaile edasi töötleb, on ka seadistusajast sõltuv. Kahjuks ei ole siin määravaks värv, vaid mingi teine omadus, näiteks tekstuur või laius. Siin seisame silmitsi kahe töökeskusega, millest kummalgi on oma eelisjärjekord. Kui nüüd koostatakse ajagraafik vastavalt esimese töökeskuse eelistustele, kulub teisel seadistuste peale nii palju aega, et me saame tohutu pudelikaela. Kui aga graafik teise järgi koostada, juhtub nii esimese töökeskusega. Kas taipad?"

"Ma saan aru, et sul on pudelikaelale ajaplaani koostamiseks vaja tarka algoritmi," ütleb Scott rahulikult. "Muust ma aru ei saa, aga seda pole vajagi. Noh, Lenny, mida sa siis soovitad?"

"Osta Interlogic ära ja me integreerime selle korralikult oma materjali planeerimise moodulisse. Me vaatame, et pudelikaelad oleks optimeeritud, puhvrid õigel kohal ja lisame korraliku puhvrijuhtimise. See ei tohiks liiga keeruline olla."

"Kas meil on selleks tõepoolest Interlogicut vaja?"

"Jah. Kui me nad ära ostame, saan ma neile dikteerida, millist nende paketi osa BGSoft kasutama hakkab. Nad on head tooteарendajad. Kui nad minu analüüsi näevad, on nad väga lühikese aja jooksul võimelised koodi valmis kirjutama. Kuule, kõigi nen-

de keeruliste stsenaariumite puhul, mida ma sulle just kirjeldasin, kulub meil endil selle algoritmi programmeerimiseks mitu kuud. Nendel on see juba tehtud. Me kasutame nende olemasolevat koodi võib-olla kahekümne protsendi ulatuses, kuid juba ainuüksi see on väärt seda hinda, mida me maksame. Ja ma saan nende inimesi kasutada. Nii andekaid on raske leida."

"Tehtud," ütleb Scott. "Minu järgmine küsimus on: kes aga aitab klientidel reegleid muuta?"

"Ma ei tea," vastab Lenny. "Aga Scott, sel nädalal sai mulle selgeks, et Gerry ei olegi mingi erand. Paljud ettevõtted töötavad juba uute reeglite järgi. Iva on uutes reeglites. Väga paljud tahaksid seda ka teha, kuid nad ei leia endale sobivat tugisüsteemi. Pealegi on hulgaliselt konsultante, kes piirangute juhtimise põhimõtteid propageerivad, ja võib-olla saab neid kasutada."

"Seega on siis tõeline probleem meis endis," teeb Scott kokkuvõtte.

"Mida sa sellega öelda tahad?"

"Lenny, tõsiseid probleeme tuleb meil ainult kahe turuga tegeleva osakonnaga. Gail ja tema inimesed on niivõrd harjunud müüma tehnoloogiat, et neid pole kerge veenda väärtuse müügi peale ümber lülituma."

"Seda ma juba märkasin," nõustub Lenny.

"Ja ega Maggie väiksem pähkel ole. Kõik, mis puudutab kultuuri muutmist, ajab talle hirmu peale. Ja kuna me räägime praegu fundamentaalsete reeglite muutmisest, siis me muudame kultuuri. Kas sa taipad, mida ma öelda tahan? Kõige suuremaks takistuseks ei ole turg ega ka mitte toode. Hoopis meie ise. Kuidas me sellest jagu saame?"

"Jumalale tänu, et see on sinu probleem." Lenny vaatab kella. "Oleks aeg magama minna. Ma olen surmväsinud."

13

3. oktoober 1998

"Selle löögiga tegid sa puhta töö, Craig," märgib Maggie. "Silma järgi tundub, et vähemalt 250 meetrit."

Särav Craig libistab kepi golfikotti. "Jah, nüüd läks tiba paremini kui selle kehva löögiga kolmandal rajal. Ma ei saanudki aru, kuhu see pall kadus."

"Siinne mets on parajalt tihe. Ka mul on vedanud ja ma olen pidanud seal otsima."

Maggie oli kutsutud Pierco tippjuhtide puhkebaasi pidama pooletunnist ettekannet ERP projekti lõppfaasist. Ja nii nagu iga tippjuht teab, puhkekodust paremat võimalust golfi mängimiseks ei ole kusagil.

Ilm on erakordselt ilus — päike särab ja näha ei ole ühtki pilve. Tänu ookeanilt puhuvale kergele tuulele on sõbralikuks golfimänguks ideaalne temperatuur. Maggie ja Craigiga ühinevad kahe divisjoni asepresidendid, Brian ja Stan.

"Ei, teie mõlemad laske aga käia," viipab neile Maggie. "Mul ei ole midagi selle vastu, et viimasena lüüa. Ma ei saa teilt niikuinii spikerdada, sest naiste platsil alustades on hoopis teine mäng. Mitte et ma teie lööke ei usaldaks."

"Muidugi," kinnitavad Brian ja Stan ühest suust.

Kui igaüks neist on üsna korraliku pika löögi teinud, lähevad nad koos naiste avalöögi platsi juurde, Maggie koondab tähelepanu käsil olevale ülesandele ja tänu kontsentratsioonile teeb ilusa 200-meetrise löögi otse keset rada.

"Päris tubli," möönab Craig. "Paistab, et sinu löök läks kaugemale kui Brianil."

"Kõik sõltub sellest, kuhu sa palli asetad," naeratab Maggie malbelt.

"Ma vihkan üle vee löömist," jätkab ta, kui nad mööda rada edasi kõnnivad, golfikoti kandjad kannul. "Stan, ma tahtsin teilt juba enne küsida: kuidas läheb elu teie divisjonis nüüd, mil süsteem stabiilselt töötab?"

Stan vastab pärast pikka vängelõhnalist sigarimahvi: "Ausalt öeldes, mina ei ole erilist vahet märganud."

"Kuule, Stan," ütleb Craig. "Ära piina Maggie't. Ma just rääkisin talle, et laoseis sinu divisjonis on siiani kolmekümne miljoni dollari võrra vähenenud."

"On küll, kuid te ei pane mind ikkagi uskuma, et see juhtus tänu BGSoftile," kehitab Stan õlgu. "Me oleme laoseisu vähendamiseks palju ära teinud."

Maggie ütleb huumorinoodiga hääles: "Me kõik teame, et edule tükivad kõik vaderiks, aga läbikukkumine on orvuke."

Stan on jässakas mees, kellest on parem eemale hoida, kui sulle ei meeldi just tema vingerpusside märklaud olla. Tema oli üks divisjonijuhtidest, kes ägedalt ERP projekti vastu sõdis. Nüüd, mil see oli juurutatud ja korralikult töötas, lootis Maggie, et ta on meelt muutnud. Noh, mõned inimesed ei muutu surmatunnini.

Stan küsib tehtult tõsisel ilmel: "Kas te tahate, et ma teie süsteemi kohta midagi head ütleksin? Olgu. Ma tunnistan, et oluline vahe on olemas."

"Laske siis kuulda." Maggie on kõigeks valmis.

"Kui ma ringi käin," ütleb ta muheldes, "siis tundub, et arvutite ees istub tunduvalt rohkem andmeid sisestavaid inimesi."

Siis ta lisab: "Ma ei ole kindel, miks meil seda vaja on. See, kes ütles, et arvutid aitavad paberitest lahti saada, peaks meie poole tulema. Mulle tundub, et pabereid on rohkem kui enne."

"Meie juures ka," kiidab Brian takka. "Möödunud nädalal divisjoni tööst kokkuvõtet tehes ütlesin ma meie materjalide direktorile, et MRP tähendus ei ole tehnoloogia arengule vaatamata

muutunud. See lühend tähendab endiselt Märksa Rohkem Paberit."

Stan ei jäta Brianile viimast sõna. Ta vehib sigariga ja möirgab: "Mina ütlesin omadele, et see on Maksimum Rumalaid Prioriteete!" Tema naer kriibib terve tee Maggie hinge.

Stan vaatab korraks ja ütleb: "Vaata, kuidas see löök kaldub, Craig. Paistab, et läheb sinna kuhu vaja, kui sa ülearust hoogu sisse ei pane."

Kui löök on august siiski mööda läinud, ütleb Craig kuivalt: "Seekord, Stan, oli sul õigus. Ma läksin ühe löögiga üle. Pane kirja."

"Minul õnnestus *par* teha," ütleb Brian.

"Minul ka," ütleb Maggie.

"Mul näkkas seekord paremini. Pane mulle *birdie* kirja," lisab Stan.

Kui nad järgmise raja poole jalutavad, hakkab Maggie uuesti peale.

"Kuulge, mehed, ma räägin tõsiselt. Juurutamine läks kenasti ja me kõik teame, et teie tulemused on head. Ma tahaksin kirjutada sellest näidisjuhtumi."

"Kõik sõltub sellest, kuidas te tulemusi mõõdate," sähvab Stan vastuseks. "Ma olen nõus, et süsteem installeeriti õigeaegselt ja eelarvet ületamata. Öelgem jutujätkuks, et laoseis väheneb ainult tänu sellele süsteemile. Kuid isegi seda tunnistades olen ma saanud pigem kahju kui kasu."

Maggie ei ole mingist kahjust kuulnud. Ta teab, et ta ei pea midagi küsima. Kuna Stan ei saa lihtsalt irisemata vait olla, siis arvab Maggie, et enne järgmise raja juurde jõudmist on nad kuulnud kõiki üksikasju. Kuid tema üllatuseks on Stan vait.

"Mis kahjust me räägime?" küsib ta lõpuks.

"See on prognoositud müügikasv," vastab Craig.

Maggie jääb talle otsa vaatama. "Tegelikult, Maggie, asi on selles, et mina ei saanud suud peetud," hakkab ta seletama. "Üks kõige tugevamaid argumente ERP põhjenduses oli eelda-

tav läbimüügi kasv. See ei ole mitte ainult tunduv kasumi kasv, vaid ka kindel näide sellest, et tulemus saavutati otseselt tänu süsteemi rakendamisele.

Me ei suutnud aastate viisi vähendada varude puudujääke väiksemaks kui viisteist protsenti, ja nüüd, vähem kui kuue kuuga, on see langenud alla kümne protsendi. Keegi ei saa väita, et see on juhuslik vedamine või teiste meetmete tulemus. Seda ei saa teha isegi meie sõber Stan."

Stan puhub välja paksu suitsupahvaku. Craig patsutab teda seljale ja jätkab: "Kuna on üldteada, et väiksem lünkade arv varustuses tähendab suuremat läbimüüki, oli asi minu jaoks selge. Pole siis imestada, et ma koosolekul selle vanale rebasele ette viskasin."

"Seda oleksin ma tahtnud näha," ei suuda Maggie naeru pidada. "Näha selle pahareti nägu..." Siis ta märkab, et teised ei naeragi.

"See oli viga," ohkab Craig. "Suur viga."

Stan pomiseb endale nina alla midagi arusaamatut.

Nähes Maggie üllatust, on Brian valmis selgitama.

"Noh, see uus juhatuse liige ei ole mitte noor, vaid tõeliselt kaval rebane," ütleb ta. "Kuna Craig oli läbimüügi suurenemises nii kindel, tahtis see kaabakas teada, miks me ei ole järgmise aasta müügiprognoosi muutnud. Et mitte häbisse jääda, pidime seda tegema ja nüüd oleme hädas."

Maggie tahab olla kindel: "Kas teie sünged näod tähendavad seda, et läbimüük ei suurenenudki?"

"Loomulikult mitte," käratab Stan. "Kas te teate, kui palju on müügitaset mõjutavad faktoreid? Triljoneid!"

Märgates Craigi kurja pilku, tõstab ta sigari. "Hästi, ma liialdasin, ei ole triljonit, on ainult mõnikümmend. Kaheprotsendiline kasv! Päh! Nii väikese muutuse võib ükskõik mis minema pühkida. Turg jahtub, konkurent laseb hinna alla ja nii edasi. Jah, Maggie, enne kui te küsima hakkate — viimases kvartalis jäi minu läbimüük sama tasaseks kui Kansase maastik."

Maggie vaatab Briani poole.

"Mul on kahju, Maggie, aga minu divisjonis on asi veelgi hullem. Laoseis vähenes, varustuslüngad kadusid, kuid vähenenud on ka läbimüük. Üle nelja protsendi."

"Maggie, härrased, mulle tundub, et me jääme järgmisele mängijate rühmale jalgu," ütleb Craig.

Maggie vaatab, kuhu Craig lööb, ja sätib oma avalöögi nii, et lõök läheks samasse kohta.

"Vägevalt lõite, teie kaks," nöökab Stan. "Sealt on keeruline lipule lüüa."

"Jah, jah," vastab Craig ja pöördub siis Maggie poole. "Kas hakkame liikuma?"

"Mina olen valmis," vastab Maggie.

"Craig, mul on tõsiselt hea meel, et sa selle golfimängu korraldasid," õrritab Maggie. "Ja mina mõtlesin, et sa tahad lihtsalt natuke värsket õhku hingata. Kas polnud need sinu sõnad?"

"Noh, ma tunnen sind üsna hästi," naeratab Craig. "Ma olin kindel, et sa hakkad enne viienda pesa juurde jõudmist uurima, millised on Stani ja Briani divisjoni tulemused."

"Kas minu käitumine on tõesti niivõrd etteaimatav?" küsib Maggie vaikselt.

"Põhjusi, miks meile meeldib KPI Lahendustega koostööd teha, on rohkem kui üks. Kõige tähtsam on see, et kui te meile midagi müüte, siis ka vaatate, kuidas asjad minema hakkavad, mitte ei jäta meid üksi nagu mõned teie konkurentidest," seletab Craig. "Pärast teie töörühma koostatud põhjalikku puhaskasumi analüüsi meie juhatuse jaoks teadsin ma, et te tahaksite seda tööd jätkata."

"Ilus seletus." Maggie on uuesti heas tujus.

"Maggie, esimese divisjoni tööst tuletatud head tulemused ei ole nendes kahes divisjonis realiseerunud."

"Craig, mida sa minult tahad? Süsteem töötab korralikult, varustuses on vähem lünki. Ja nii nagu Stan ütles, läbimüügi suurenemist võib takistada terve rida väliseid põhjusi."

"Õige, kuid asi on hoopis keerulisem. Brian on nurka surutud ja ta võib panna nii minu kui ka sinu väga ebamugavasse olukorda. Võib-olla saad sina midagi ette võtta. Lobise temaga."

Nad jalutavad sõnatult edasi. Maggie'l on kehv tunne. Ta ei taipa, kuidas ta on sellisesse ebameeldivasse olukorda sattunud. See nädalavahetus pidi olema puhkuseks. Kuid nüüd paistab, et teda süüdistatakse asjades, millega KPI Lahendustel ei ole vähimatki pistmist.

"Paistab, et teil on õigus," ütleb Maggie golfipoisile, kui see soovitab tal raudotsaga keppi kasutada.

Hämmastav, kui kiiresti nad oskavad ära arvata, millise pikkusega keppi on vaja, mõtleb ta. Kui sa uuel rajal golfipoisi nõuandeid kuulda võtad, on asjal hoopis teine minek. Nad teavad, kuidas pesale läheneda ja milliseid lõkse vältida. Alati tasub eksperti kuulata. Siis, hoopis vähem meeldivaid kogemusi meenutades, mõtleb ta, kui ettevaatlik tuleb olla end ekspertidena reklaamivate kollanokkadega.

See oli minu viga, taipab ta. Mina olen eksperti mängiv kollanokk. Miks ma lubasin Craigile, et aitan neil kasumil põhinevaid argumente koostada?

KPI on süsteemi integreerimisega tegelev ettevõte. Sellel alal oleme me head. Parimad. Kuid me ei ole juhtimiskonsultandid. Miks ma toppisin oma nina asjadesse, milles KPI ei ole kompetentne? Craig oleks võinud ise hakkama saada ja KPI rahule jätta. Keegi ei oleks saanud meid süüdistada selles, millega meil asja ei ole. Aga ei, ma pidin selle tobeda põhjenduse käsile võtma ja näed, kuhu ma olen jõudnud.

Maggie tõotab edaspidi jääda oma liistude juurde, mitte hakata end võõraste sulgedega ehtima. Tema enesetunne läheb paremaks.

"Jälgi seda tõusu, Stan!" hüüatab Brian. "Siin lipuväljakul on vastik kalle."

Kõik neli teevad pika löögi. "Paistab, et selle raja võitis Maggie," ütleb Stan. "Siiani juhib Craig kahe rajaga, aga praegu

on võimalusi veel kõigil. Aga juhul kui sina, Brian, võidad, on prael hoopis teine maitse."

"Ära loodagi," viskab Brian vastuseks. "Mäng on alles noor."

Järgmise raja juures oodates pöördub Brian Maggie poole: "Ma tahaksin teiega rääkida."

Naise näol vastumeelsust märgates lisab ta kiiresti: "Maggie, ma vabandan, et me jätsime mulje, nagu oleks BGSoft milleski süüdi. Noh, läks nii, et võib-olla andsime juhatuse koosolekul lubadusi, mida poleks pidanud andma. Ja ei saa öelda, et praegune olukord mulle meeldiks. Kuid Maggie, te ei hakka mulle ometigi rääkima, et teie tööl ei ole mingit pistmist minu müügimahu langusega. Ma tean täpselt, miks läbimüük alla läks."

"Miks?" sunnib loomulik uudishimu Maggie't küsima.

"Kaks kuud tagasi tõime ühe oma kahest tooteseeriast turule oluliselt täiustatud kujul," vastab Brian. "See on üsna tähtis tooteseeria, mis annab umbes veerandi meie käibest. Need uued tooted on suurepärased, ei anna vanadega võrreldagi. Loomulikult, niipea kui me neid reklaamima hakkasime, langes järsult nõudlus vana toodangu järele, kuid probleem on selles, et me ei suuda piisavas koguses uut valmistada."

"Ma ju hoiatasin sind, et sa ei hakkaks seda tooteseeriat nii vara reklaamima," torkab Stan vahele. "Minu põhimõtete kohaselt on vaja ladu kõigepealt täis toota ja alles siis hakata reklaami tegema. Kõik teavad, et ei saa müüa, kui midagi müüa ei ole."

"Jah, Stan, sinu põhimõtted laoseisu osas on meile hästi teada," lausub Craig kärsitult. "Ilmselt seepärast oligi sinul vähenemine kõige suurem — sinu divisjonis oli, mida vähendada."

Maggie eelistab Brianiga juttu jätkata. "Nüüd olete te siis ametis tehase võimsuse suurendamisega, ostate uusi masinaid ja palkate uusi inimesi. Kas te suudate nii kiiresti õige tempo sisse saada, et enne aasta lõppu nõudlust täielikult rahuldada?"

"Kui me praeguses tempos jätkame, siis ei. Sellepärast ma teiega rääkida tahtsingi."

KPI on süsteemi juurutaja, tuletab Maggie endale meelde. See aitab tal maha suruda instinktiivset püüdu pidevalt uusi võimalusi leida. "Ma ei taipa, kuidas me teid aidata saaksime," teatab ta kuivalt.

"Võib-olla ikkagi saate," käib Brian peale. "Las ma seletan, mida meil tegelikult vaja on. Minu divisjonile ei ole sel aastal uute masinate ostuks ega inimeste palkamiseks raha ette nähtud."

"Ma otsustasin, et Briani müügikäibe prognoosi täitmata jätmine on Piercole vähem kahjulik kui suur eelarve ülekulu," ütleb Craig.

"Mis jätab mulle ainult ühe võimaluse," jätkab Brian. "Ma pean optimeerima minu käsutuses olevate võimsuste kasutamist. Teisisõnu — ma tahan juurutada täiustatud plaanide ja ajakava süsteemi. Sellega on kiire. Mulle öeldi, et sealt võib tulla puudu olev kakskümmend protsenti. Kas te saate aidata meil niisugust süsteemi juurutada?"

"Mulle see ei meeldi," segab Craig vahele. "Üks peamisi põhjusi üleminekuks ERP süsteemile oli soov lahti saada sellest jamast, et igas osakonnas oli oma tarkvara. Nüüd on terves ettevõttes kõigi jaoks ühtne tarkvara platvorm. Kas siis nüüd, enne kui BGSoft on igal pool käima saadud, hakkame me privaatsüsteeme püsti panema? Mis mulje see juhatusele jätab!"

Enne kui keegi midagi öelda jõuab, lisab ta: "Ma tean, et APS ei kuulu BGSofti süsteemi koosseisu. Aga ma lugesin, et nad ostsid äsja Interlogicu. Kas tarkvara ühendamine on juba toimunud? Me oleksime nõus laskma enda peal beetatesti teha."

Ei paista, et Brian tahaks eriti katsejänese rollis olla, aga ta lepib olukorraga. Maggie'le on selge, et nad on seda ka varem arutanud.

"Oleme kohal," ütleb Stan. "Kuulge, kas me mängime või ainult jutustame?"

"Mängime, mängime," vastab Brian. "Ära nii leili mine!"

On selge, et siit võiks tulla uus töö, kuid Maggie teab ka hädaohtusid. Ta otsustab tegutseda ettevaatlikult. Pole mõtet võtta

kaela IT süsteemi juurutamise tööd ja siis juhtimisprobleemide pärast maoli lennata.

Kui nad edasi jalutavad, küsib Maggie, vaadates enne, kas Craig on ikka kuuldekauguses: "Brian, kas te teate, mida peab tegema, et saavutada APS süsteemiga tõelisi tulemusi?"

Et Brian ei vasta, siis räägib ta edasi: "Kas te teate, et teil tuleb muuta põhireegleid? Kas te näiteks teate, et te ei saa edaspidi otsustada tehaste tulemuste üle efektiivsuse järgi?"

"Mida sa öelda tahad?" Craigi häälest kostab üllatust. "Kogu mõte on ju efektiivsuse suurendamises."

"Ära muretse, Craig," segab Brian vahele. "Ma ei plaani inimeste arvu suurendada, mul on kavas samade inimestega rohkem toota. Ma isegi vähendan samal ajal laoseisu. Miks peaks efektiivsusnäitajate allaminek siis sulle korda minema?"

"Kui sa suudad kõik selle ära teha, siis ei lähegi."

"Minu meelest ajate te lihtsalt lolli juttu," teatab Stan. "Aga nagu tavaliselt, läheb Brian viimase moe õnge. Õnn kaasa, Brian, kuid pea meeles minu sõnu — moeröögatused on hea retsept, kuidas kaela murda."

Maggie ei suuda taluda inimesi, kes kõvahäälselt oma naljade peale naeravad.

Ka Brian ei pööra Stanile tähelepanu. Ta hakkab uuesti Maggie'ga rääkima. "Paljude IT firmade silmis on APS lihtsalt veel ühe süsteemi juurutamine. Ma näen, et teie saate tõelise raskuse olemusest aru. See on väga hea."

Seega on ta juba käinud Maggie konkurentide juures. Enne KPIsse tulemist. Pole midagi, lepingu allkirjastamiseni kulub niimoodi vähem aega, mõtleb Maggie endamisi. Kuid ta ei ole veel valmis oma teeneid pakkuma. Ta on Piercosse liiga palju investeerinud, et mõtlematult tundmatus kohas vette hüpates kõik kaalule panna.

"Brian, mina pean neid asju teadma, see on minu töö. Aga kuidas teie nii palju teate?"

"Sest minu pearaamatupidaja on piirangute teooriast hullupööra sisse võetud. Ta käis pool aastat tagasi ühel seminaril ja sellest ajast peale ta muust ei räägigi. Aga juttu tal jätkub."

Brian ja Maggie ajavad terve ülejäänud mängu aja juttu.

Kui kõik on kaheksateistkümnendal rajal oma löögid lõpetanud, ütleb Stan: "Paistab, et ka see läks sinule, Craig. Tundub, et sa võitsid ka kogu mängu. Tubli tulemus!"

Tagasiteel klubihoonesse üürgab Stan: "Mida te joote? Esimese ringi teen mina välja."

Kui igaüks on oma klaasi kätte saanud, küsib Brian: "Maggie, kuidas te arvate, kas te saate mind aidata?"

"Brian, ma esitaksin veel ühe küsimuse," ütleb Maggie. "Mida te tahate tegelikult oma tehastes juurutada, kas keerulist optimeerijat või head "trumm-puhver-nöör"-süsteemi?"

"Mina tahan tulemust. Kiiret tulemust. Aasta lõpuni on jäänud vaid kolm kuud ja ma olen graafikust kõvasti maas."

"Eesmärk on nüüd selge. Rääkigem siis takistustest. Me leppisime kokku, et sellise süsteemi juurutamise puhul on koolitus eluliselt tähtis."

"Mina olen tulihingeline hariduse pooldaja, kuid Brianil ei jätku selleks praegu aega," sekkub Craig. "Kas koolitust ei annaks hilisema peale edasi lükata?"

"Ei, Craig," vastab Brian. "Siin on tegemist täiesti uue mänguga. Kuidas seda seletadagi? Noh, proovime nii. Te teate, et mul on vaja umbes kahekümne protsendi võrra võimsust suurendada. Üks võimalus on teha nagu tavaliselt — osta kolmekümne kaheksa miljoni dollari eest uusi masinaid ja palgata juurde kakssada inimest. Seda te mul teha ei lase. Tore on, sest isegi kui selline väljaminek oleks heaks kiidetud, poleks ma jõudnud neid masinaid paika panna, nii et nad oleksid mõjutanud selle aasta tulemusi.

Seega proovime siis teistmoodi hakkama saada. Mõte on selles, et me püüame loobuda traditsioonilisest tehase juhtimisviisist, selleks et paari nädalaga saavutada kahekümneprotsendiline võimsuse juurdekasv, mida meil nii vaja on. Me ei kavatse muuta mitte ainult traditsioonilisi reegleid, vaid ka mõõtmissüsteemi."

"Ja sa teed seda?" on Stan üllatunud.

"Jah, teen. Ma võin olla hull, aga loll ma ei ole. Ma võin laadida arvutisse ükskõik millise süsteemi. See ei ole probleem. Aga kui ma tahan tulemusi näha, tuleb teha hoopis rohkem. Edu saadab mind vaid juhul kui kõik, tehasejuhist tööpingi taga seisvameheni, saavad aru, miks me taolisi muutusi teeme. Ja miks on mõttekas niiviisi tegutseda. Maggie rääkis niisugusest haridusest. See samm peab olema astutud, enne kui arvuti koostatud ajagraafik tsehhi jõuab."

Craig annab mõista, et tema saab sellest aru ega vaidle vastu.

"Nagu ma juba ütlesin, KPI ei tegele juhtimiskonsultatsioonidega," alustab Maggie uuesti. "Meist ei ole koolitajaid. Kes seda teeb?"

"Minu inimesed," vastab Brian kindlalt. "Nad on end selleks kuude kaupa ette valmistanud. Kui nad suutsid selle idee juba minule sisse sööta, siis ei ole kellelgi pääsu. Ärge muretsege, Maggie, sellega on kõik korras. Kuidas aga tarkvaraga jääb? Mis juttu te Interlogicu kohta rääkisite? Kas Interlogic on juba teie põhisüsteemi sisse viidud?"

Maggie teeb otsuse. Scott ja Lenny ei andesta talle surmatunnini, kui ta selle võimaluse käest laseb.

"Mitte täiesti. BGSoft on Interlogicu mõttetult keeruliseks aetud funktsioonid kõrvale heitnud ja lülitanud selle lahutamatu koostisosana oma planeerimismoodulisse. Seda ei hakata välja pakkuma kui optimeerijat, vaid kui suure jõudlusega "trumm-puhver-nöör"-süsteemi."

"Just seda meil vaja ongi!" hüüatab Brian.

"Ja pealekauba panid nad sinna juurde ulatusliku puhvrite juhtimise süsteemi."

"Oivaline," sosistab Brian.

"Ainus probleem on selles, et test on toimunud ainult laboriseinte vahel. Kuid Lenny hakkab esimest beetatesti kullipilgul jälgima. Te ju tunnete Lennyt, eks ole?"

"Millal me võiksime teie arvates pihta hakata?" küsib Brian innukalt.

"Te tahate täita selle aasta müügiprognoosi? Siis oleks parem, kui me alustaksime esmaspäeval. Meil tuleb enne kuu lõppu kõik korralikult käima saama."

"Väga tubli!" kiidab Brian.

"Oodake, oodake," vehib Stan sigariga. "Ma tahan aru saada, mis siin toimub. Brian, kas sul on tõsi taga? Kas arvad, et kui teed tehastes väiksed ümberkorraldused ja installeerid mingi udupeene süsteemi, siis saavutad sa kahekümneprotsendilise võimsuse juurdekasvu? Mina seda küll ei usu. Ega sa midagi kahtlast suitsetanud ei ole?"

"Stan, ma kavatsen müügiprognoosi täita masinatele ja inimestele tervet varandust kulutamata. Ma saan niisuguse hoo sisse, et sa näed ainult tulejutti."

"Tühjagi sa saad! Aga tead, kui sa selle imeteoga hakkama saad, söön ma oma vanad püksid ära. Enamgi veel, ma kutsun Maggie, et ta selle süsteemi ka minu divisjonis juurutaks."

Craig naerab. "Ma pigem usun, et Brian täidab oma plaani, kui et sina hakkad vabatahtlikult arvutitega õiendama." Juba tõsisemalt uurib ta Maggie käest: "Kas kehtivad teie tavalised tingimused ja te saadate meile nii palju kogenud inimesi, kui selle projekti jaoks vaja on?"

"Minu sõna selle peale."

"Brian, ma arvan, et sa võid Maggie'ga käed lüüa. Kaup on tehtud!"

14

28. detsember 1998

Kõik on kogunenud Scoti kabinetti. On aasta lõpp ja pealtnäha paistab, et see on parim aasta BGSofti ajaloos. Järjest karmimaks muutuvate tingimuste kiuste õnnestus neil mitte ainult kasvutempot säilitada, vaid ka oluliselt aastakasumit suurendada.

Kuid Scoti hirmuäratavad ennustused hakkavad täide minema. ERP kui tööstusharu tervikuna on tule all. Kuu aega tagasi prognoosis üks nende peamisi konkurente endale eelolevaks kvartaliks negatiivset kasvu. Vahetult enne jõule teatas teine, et nad vallandavad kuussada inimest. Investorid on šokeeritud. Loomulikult läksid nende kahe ERP firma aktsiad vabalangusesse ja nende praegune kauplemishind on kakskümmend protsenti nende eelmise kuu väärtusest.

Investorid otsivad vastust põhiküsimusele: milline on ERP tööstusharu tulevik? Kas see, mis praegu toimub, on terade eraldumine sõkaldest, tõeliste võitjate esilekerkimine? Või on jõutud oma kasvupiirini? Vastus on erakordselt tähtis. Kui esimene vastus on õige, siis pole võimalik midagi paremat välja mõelda, kui allesjäänud juhtivate firmade peale tehtud panused. Kui tõeseks osutub aga teine alternatiiv, siis mida kiiremini aktsiatest lahti saad, seda parem.

"No nii, kallid sõbrad, meie aktsiad püsivad kindlalt, kuid möödunud nädal oli vaid eelmänguks," alustab Scott koosolekut. "Järgmine nädal on meile tõeliseks proovikiviks. Me peame vastama lugematute ettevaatlike inimeste lugematutele küsimustele. Nagu te teate, on olukord äärmiselt tõsine. Seega peame me

olema täiesti kindlad, et me kõik saadame välja täpselt ühesuguse ja selge signaali. Väiksemgi meiepoolne kõhklus, väiksemgi vasturääkivus, ning meid tehakse pihuks ja põrmuks."

"Kas meil on olemas selge signaal, mida välja saata?" küsib Lenny.

"Küsimus ei ole mitte signaali selguses, vaid selles, missuguse signaali me välja saadame," vastab Scott kõhklemata. "Valikuvõimalusi on kaks ja me peame ühe valima. See on ilmselt kõige olulisem otsus, mida meil on kunagi langetada tulnud."

Ülejäänud kolm ootavad, et ta jätkaks.

"Me oleme jõudnud teelahkmele," seletab Scott. "Me oleme alati teadnud, et saabub aeg, mil me ei suuda jätkata kasvamist viimase viie aasta fenomenaalse tempoga. Küsimus on selles, kas me otsustame, et aeg on kiirust maha võtta, või jätkub meil võhma edasi tormata."

Gail tunneb end ebamugavalt. "Scott, sa räägid nii, nagu see oleks meie otsustada, nagu ei määraks seda objektiivsed tingimused turul."

"Jah," vastab Scott. "Ma olen kindel, et otsus on meie teha. Me võime otsustada, et me jätkame nii nagu seni. Sel juhul peame tunnistama, et meie peamine ja kõige tulusam turg jõuab kohekohe ületküllastumiseni.

Ja siis on meil võimalus otsustada, et me muudame oma senist äriajamise viisi. See on riskantne, väga riskantne. Aga kui meil on ettenägelikkust, julgust ja meelekindlust sellise muutuse läbiviimiseks, siis minu arvates hakkame me tegutsema praktiliselt piiramatul turul. Siis ei tähenda meie tänased saavutused midagi, võrreldes sellega, mis meid nurga taga ootamas on."

Keegi ei lausu sõnagi. Nad ootavad, et ta jätkaks.

"Kui me valime esimese alternatiivi, siis soovitan ma kogu loo ausalt ära rääkida. Ei ole mõtet püüda veenda analüütikuid selles, et me suudame pikemas perspektiivis säilitada neljakümneprotsendilist kasvumäära, kui me tegelikult üle paari-kolme

kvartali vastu ei pea. Praegu on nende lootuste jahutamiseks parim aeg."

"Kas seda on võimalik teha ilma meie reputatsiooni kahjustamata?" küsib Maggie.

"Jah," vastab Scott. "Me seletame analüütikutele, milline olukord ERP valdkonnas tegelikult valitseb, et suurfirmad on ainus tõsiselt võetav turg ja et sellel turul on ERP osas ülepakkumine. Kui me teeme oma seletustööd korralikult, ei juhtu meie reputatsiooniga midagi, ja seega ei peaks kaasnema meie turuosale negatiivset mõju.

Me oleme soliidne, suure kliendibaasiga ettevõte, kellel ei ole märkimisväärseid võlgu ja kelle pangakontol on raha. Ettevõtte ellujäämises küsimust ei ole. Jah, meie aktsiate hind kukub, kuid mõne aja pärast turg stabiliseerub. Ma arvan, et turg jääb pidama umbes ühe kolmandiku peal meie praegusest aktsiaväärtusest. Aga me kõik teadsime, mis juhtub, kui turul tekib ülepakkumine."

Scott jääb teiste kommentaare oodates vait.

Pika pausi järel hakkab Gail aeglaselt kõneldes kaaslastega oma mõtteid jagama. "Imelik, ma arvasin kogu aeg, et oleks kena tempot maha võtta, et saaks elada ilma selle õudse surveta, mida järgmise kvartali prognoos tekitab. Aga praegu, kui see esimest korda võimalikuks osutuks, on mul täpselt vastupidine tunne."

Ja ta lisab peaaegu vabandavalt: "Ma ei tea, kuidas teiega on, kuid mulle tundub, et mina ei suuda ilma pideva stressita elu nautida. Nii pikkade aastate jooksul on mul vist sõltuvus tekkinud."

"Minul ei ole mingit võimalust end lõdvaks lasta," ütleb Maggie. "Meie firmade suhe on selline, et isegi kui BGSofti kasvutempo nulli jõuaks, jätkuks KPI kasv veel mõne aasta jooksul. Aga Gail, ma mõistan täiesti, mida sa mõtled," naeratab Maggie

kaastundlikult. "Me oleme alles liiga noored, et tempot maha võtta."

"Scott, sa rääkisid ühest ülimalt ebameeldivast võimalusest," ütleb Lenny. "Mis on teine?"

"Teine võimalus on veenda analüütikuid, et me oleme kolossaalse kasvupotentsiaaliga ettevõte. Karta on, et praeguse asjade seisu juures ei piisa pelgast lubadusest, et me suudame oma väljakujunenud kasvutempot säilitada. Et analüütikud meie seletust tühja jutu pähe kõrvale ei heidaks, peame panuse kõrgemaks ajama. Kui me tahame neid veenda, et oleme edaspidigi peamine tegija, tuleb välja kuulutada, et meie eesmärk on kasvada vähemalt kuuskümmend protsenti, ning seejärel veenda neid, et see on saavutatav."

"Kuid see võimatu!" hüüatab Gail.

"Kui sa usud, et see on võimatu, siis see ka on võimatu," vastab Scott kuivalt. "Siis oleme tagasi esimese valikuvõimaluse juures."

"Kuule, Scott, ole nüüd mõistlik," palub Gail. "Ei ole kaugeltki kerge kvartalis viissada miljonit teenida ja sina räägid, et me peame lati palju kõrgemale ajama."

"Jah, Gail. Täpselt nii ma räägin. Me ei tule sellega toime, kui me jätkame nii, nagu me alati tegutsenud oleme. Kui me kasvuteele asume, siis tuleb rakendada hoopis teistsugust strateegiat ja taktikat. Me peame muutuma."

"Milleks?" nähvab Gail.

Scott vastab kõhklemata: "Me peame hakkama infotehnoloogia asemel väärtust müüma."

Scoti vastus Gaili ei üllata. Viimase kolme kuu jooksul on see kogu aeg õhus olnud. Siiani pole ta tahtnud selle peale isegi mõelda. Kuid nüüd ta taipab, et üht asja vihkab ta veelgi enam. Stagnatsiooni. Kuid siiski, kogu see lugu ei meeldi talle mitte sugugi.

"Väärtuse müümine on ilus fraas," teatab Gail järsult. "Aga kas sa ei seletaks mulle, mida see tegelikult tähendab."

"Me alles hakkame selle tegelikust tähendusest aru saama," vastab Scott. "Antud momendil teame vaid, millest pihta hakata ja kust vastuseid otsida." Ning ta lisab siis: "Ma tahaksin, et meil oleks rohkem aega asja uurida, kuid olude sunnil peame langetama otsuse praegu. Siiski ütleb mulle intuitsioon, et koondades tähelepanu väärtuse loomisele, on BGSoftil võimalus kasvada vähemalt kümme korda suuremaks kui praegu."

Klientide leidmine on Gaili töö, ja selleks on tal kellegi kõhutunde juurde vaja midagi hoopis toekamat. "Kust tuleks meil sinu arvates pihta hakata? Ja miks sa arvad, et me jõuame numbriteni, mida meil vaja on?" küsib ta.

"Viimases kvartalis võitlesime välja tugeva stardipositsiooni," vastab Scott. "Ma loodan, et sellest jätkub edukaks alguseks. Maggie, kas sa ei räägiks meile viimastest Pierco uudistest? Paluks üksikasjaliselt."

"Ma tahaksin kõigepealt rõhutada, et Piercos olid süsteemi juurutamiseks ideaalsed tingimused," ütleb Maggie. "Mujal ei tasu samasugust suurepärast keskkonda oodata. Nagu te teate, meil oli tegevjuhi õnnistus ja divisjoni asepresident nägi selles ainsat võimalust oma sooja kohta päästa. Asja eestvedajaks oli tehasedirektor, kes juhendas isiklikult koolitust. Ning kõik toimus tegeliku elu survel, sest tulemusi oli vaja ülikiiresti — neil oli vaja enne aasta lõppu kõvasti müüki suurendada."

"Mitte miski ei sunni inimesi end rohkem kokku võtma kui teadmine, et nad järgmisel hommikul laternaposti otsa tõmmatakse," torkab Lenny oma nalja vahele.

"Sul on tuline õigus," naeratab Maggie. "Kõik lõid kaasa, vastuseisu peaaegu ei olnud. Tegelikult, mina ei märganudki mingit vastuseisu. Aga sina, Lenny? Sa käisid nende pool vähemalt kord nädalas."

"Mina vastuseisu ei kohanud," kinnitab ta. "Vastupidi, mulle jäi mulje, et kõik lõid entusiastlikult kaasa. Ma arvan, et neil õnnestus suurepäraselt viimane kui üks inimene kaasa haarata."

"Kas te alustasite kõikides tehastes üheaegselt?" pärib Gail.

"Ei," vastab Maggie. "Me alustasime seal, kus ei olnud piisavalt võimsust — kahes uut tooteseeriat valmistavast tehases."

"Kui kaua teil uue MRP mooduli installeerimise peale kulus?"

"See oli taevalik. Nad teadsid täpselt, mida neil meie süsteemilt vaja on. Ja nad ei lasknud end eksiteele viia ega hakanud uuelt süsteemilt nõudma seda, mida olid teinud vanad. Raske uskuda, aga kahe nädala pärast koostasime juba ajagraafikuid, millest esimesest päevast peale ka kinni peeti. Lenny, sinul oli vist puhvrite juhtimisega maadlemist, kuid ka selle sai nädala pärast korda."

"Me pidime üsna palju lisandusi tegema, sest neil oli hulk asju, millega me ei olnud programmi kirjutamisel arvestanud," möönab Lenny. "Aga see polnud midagi erilist, tegelikult ainult üks lust ja rõõm. Ma pole juba ilmatu kaua töötanud asjade kallal, millel on tõeliselt mõte sees. Me ei pidanud süsteemi mingi mõistusevastase nõudmise pärast kirjuks ajama. Iga kord oli kõikidel selge, mida tegema peab. Minu meelest see fakt, et kõik oli allutatud ühele eesmärgile — reaalsete tulemuste saavutamisele —, andiski asjaosalistele niisuguse harvaesineva selguse."

"Nõus," ütleb Maggie. "Kõigi nende aastate jooksul, mil ma süsteemide juurutamisega seotud olen olnud, pole ma veel kunagi näinud nii sihipärast ja kiiret tööd."

"Miks te üllatunud olete?" küsib Gail. "Kui ma ei eksi, siis enne seda sai sinna BGSoft installeeritud. Seega ei olnud tegemist juurutamisega nullist alates, vaid lihtsalt olemasoleva kohendamisega."

"Ei, Gail," parandab teda Maggie. "Nagu sa tead, hakkame me ERPd juurutama finantsmoodulist ja viimasena pannakse paika materjali planeerimine, MRP. Nendes tehastes, tegelikult enamikus Pierco tehastest, ei ole me veel jõudnud MRPni. Ja sa tead, kui palju selle installeerimine aega võtab. Isegi kui kõik vannuvad, käsi südamel, et andmed on õiged, pole ilmaski nii, ja nende kordategemine on pikk ja tüütu jahmerdamine."

"Mis siis teisiti oli? Kuidas te tulite täieliku reaalajas juurutamisega toime vaid kahe nädalaga?"

Maggie naeratab. "Ma olen Lennyga sama meelt. Kui kõik on koondatud tulemuse saavutamisele, on olukord totaalselt erinev sellest, millega meie harjunud oleme. Täpsed andmed arvutis ei ole eesmärk. Aga tulemus on. "Trumm-puhver-nööri" ilu on selles, et see teeb sinu tegutsemise sihipäraseks. Sulle öeldakse, mis on see oluline üks protsent, millest kõik muu sõltub ja mis on lihtsalt ilu pärast."

Taibates, et Gail ei suuda sellest ilmselt aru saada, seletab Maggie lähemalt: "Nad ütlesid meile, kus on nende pudelikaelad, ja me puhastasime koos andmeid senikaua, kuni ka süsteem ise samale järeldusele jõudis. Ei midagi enamat. Selleks kulus alla kahe päeva. Me jätsime ülejäänud andmed nii, nagu nad olid ja läksime kohe reaalajas tööle. Aga oh üllatust, sellest ei olnud küllalt. Kui puhvrite juhtimine käima sai, tulid selle kaudu välja ülejäänud olulised vead, ja siis parandasime ka need ära."

"Millised on tulemused?" uurib Scott.

Maggie särab. "Paremad kui me lootsime. Brian, asepresident, kes vastutab divisjoni eest, kus me selle kõik korda saatsime, eksis ühes asjas. Ta alahindas nõudlust, mis turul tema uue tooteseeria järele on. Ta arvas, et nõudluse rahuldamiseks on tal vaja kakskümmend protsenti lisavõimsust. Noh, novembris tootis ta kolmkümmend viis protsenti rohkem kui septembris ja ikkagi saime turunõudlusega hädavaevalt hakkama. On pikematagi selge, et ta on ülimalt õnnelik. Me tegutsesime nii kiiresti, et ta ületas selle aasta müügiprognoosi ja praegu on ta kangelane."

Gail püüab kuuldut seedida. "Maggie, sa ütled, et meie süsteem suurendas võimsust kolmekümne viie protsendi võrra? Niisama heast peast?"

Maggie vastab ülemeelikult: "Asi on veel paremgi. Detsembri näitajad ületavad novembrikuiseid ja täielik mõju on meil alles nägemata. Tead, Gail, mängu tuleb veel üks faktor, millega me alguses arvestada ei osanud. Ja see on LEAN."

"Sa mõtled juhtimismeetodit, mis ühendab täielikku kvaliteedijuhtimist (TQM) ja täppisajastust (JIT)?" Gail on üllatunud. "Me ei tea sellest kuigi palju, kuid minu arusaamist mööda on LEAN suunatud raiskamise vähendamisele, lisaväärtust mitteloovate tegevuste elimineerimisele."

"Noh, puhvri juhtimise all teeb see palju muudki," vastab Maggie. "Kõiki LEANi tegevusi suunab nüüd puhvrite juhtimisest saadud informatsioon. Seega Briani tehases ei raisata jõudu niisugustele ähmastele mõistetele nagu seda on "lisaväärtust mitteloovad tegevused". Tema tehases keskenduvad LEANi tehnikad võimsuse suurendamisele ja voo kiirendamisele. Hämmastav, millise potentsiaali nad igal nädalal päevavalgele toovad."

"Kas Brianil on kavas rakendada "trumm-puhver-nööri" ja puhvrite juhtimist ka oma divisjoni ülejäänud viies tehases?" küsib Scott.

"Juba tehtud," vastab Lenny. "Nädal enne jõule saime valmis viimasele tehasele vajalike funktsioonidega."

"Kõigis seitsmes tehases on süsteem installeeritud ja kõik töötab," kinnitab Maggie. "Ja kuulake edasi. Järgmisel nädalal lähen koos Brianiga Stani divisjoni. Me veedame koos tehasedirektoritega pool päeva. Craig tahab, et me teeksime ära sama töö igas Pierco tehases, kõigis kolmekümne kahes. See asi osutus palju suuremaks, kui ma esialgu arvata oskasin."

"Sul veab," ütleb Gail.

"Meil veab samuti," kiidab Lenny.

"Loomulikult."

Lenny järeldab Gaili hääletoonist, et Gail ilmselt ei tea selle tegelikku mõju BGSoftile ning ta ütleb: "On veel midagi olulist, mida sa pead teadma. Taolisel juurutamisel tehastes on meile suur positiivne kõrvalmõju."

"Kas sa tahad öelda, et lisaks meie reputatsioonile?"

"Jah. Kas sinu kliendihalduril on olnud võimalust edastada sulle viimaseid andmeid samaaegsete kasutajate kohta nendes tehastes?" küsib Lenny.

Gail vaatab Maggie poole.

Maggie seletab: "Traditsiooniliselt ei ole tehased kasutajakohtade mõttes olnud meile headeks klientideks. Nagu sa tead, tuhande inimesega tehases on harva üle paarikümne samaaegse kasutaja. Noh, puhvrite juhtimise puhul on pilt hoopis teine. Iga meister ja kõik inimesed teenindusosakonnas kasutavad nüüd intensiivselt meie süsteemi. Briani divisjonis, ja ma räägin kõigist seitsmest tehasest, ületab kasutajate arv kuutsada. Ma arvan, et eile palus George teie kliendihalduril saata Piercosse selle kohta arve."

"Juhhei!" hõiskab Gail.

"Jah, ma teadsin, et sul on hea meel seda kuulda," ütleb Lenny. "Nii läheb pilt hoopis teiseks, eks ole?"

Gail noogutab. "Tõepoolest. Maggie, kas sa arvad, et niisugune hüpe toimub igas puhvrite juhtimist kasutavas tehases või on tegemist Pierco eripäraga? "

"Ei tahaks uskuda, et tegemist oleks eripäraga. Lenny, sina tunned seda süsteemi palju paremini kui keegi teine. Mis on sinu arvamus?"

"See on üldine," vastab Lenny kuivalt.

"Noh, sõbrad, millise järelduse võime me Pierco kogemuse põhjal teha?" küsib Scott. "Gail?"

"Ma pean veel kuuldut seedima," vastab ta. "Aga kui meie tehtud täiendusel on tõepoolest kasutajate arvule niisugune mõju, siis on tegu ülimalt hea uudisega."

Scott vaatab endiselt Gailile otsa ja jätkab: "Te ju teate, ma olen alati väitnud, et meie praeguse kliendigrupi osas on meil olemas veel väga suur turg. Paljudel BGSofti klientidel on suhteliselt väike arv kasutajaid.

Tööstusettevõtetes moodustab tootmine inimeste arvu poolest kõige suurema osa — sageli langeb tootmise arvele üle poole

töötajate üldarvust. Kuni tänaseni on nende hulgas olnud kõige väiksem kasutajaskond. Me oleme väga tugevalt esindatud finantsides, turustuses, isegi varustuses, kuid mitte kunagi tootmises. Kui see, mida ma praegu kuulen, on tõsi, saame seda kasutada teenistuse märgatavaks suurendamiseks. Meie olemasolevat suurt kliendibaasi arvestades on siin suur potentsiaal."

"Seda mõtlesin minagi," kinnitab Scott.

Esimest korda hakkab Gail taipama, kuidas niisugune ähmane mõiste nagu väärtuse müük võiks täituda sisuga, vägagi magusa sisuga. Ta on sunnitud mõtlema oma seisukohtade muutmisele.

Kuni Gail alles uute arusaamadega maadleb, läheb Scott edasi. "Kas sul on veel midagi lisada, Maggie?"

"Esialgu mitte."

"Maggie, me oleme täiesti uues olukorras," üritab Scott uuesti. "Meie kahe peamise konkurendi reputatsioon on kõvasti kannatada saanud. Nende nime pillutakse poriga ajalehtedes ja kõikides äriajakirjades. Kahtlemata võtab see ära nende klientide viimase kindlustunde.

Nüüd on meile selgeks saanud, et ERP ei ole tehastes, ja et tootmismoodulid, nagu MRP, on tavaliselt viimased, mida juurutatakse." Ta jääb vait.

Maggie näeb, kuhu Scott tüürib. "Ja sa arvad, et nüüd on meil neile midagi erakordset pakkuda?"

"Kas ei ole või? Maggie, sa said Briani tehastes hakkama imeteoga. Kui kaua läks aega käegakatsutavate tulemuste saavutamiseks? Kuus nädalat? Kaheksa?"

"Vähem. Aga Scott, tegemist oli unikaalse juhtumiga. Me ei pidanud neid veenma, et tuleb reegleid muuta. Meil ei olnud mingit pistmist koolitusega, selle osaga, mis on tõeliselt raske. Seda tegid nad ise."

Scoti üllatuseks saab Gail Maggie murest väga hästi aru.

"Pärast Lenny tagasitulekut kuulsusrikkalt Interlogicu nädalalt viisin ma läbi turu-uuringu," ütleb Gail.

Talle ei meeldinud, et Lenny pani tema inimesi kasutades käima uuringu Interlogicu klientide hulgas, informeerimata Gaili kasvõi viisakuse pärast. Teades, et seda pole mõtet Lennyga arutada, et Lenny isegi ei saaks aru, mille üle ta kurdab, otsustas Gail teha nii, et edaspidi keegi enam tema kapsamaale ei tuleks. Tundes, et Lenny ja Scott tahavad varsti teada, millises ulatuses piirangute teooriat tuntakse ja kasutatakse, korraldas ta uuringu. Nüüd saab ta seda informatsiooni teistega jagada.

"Maggie, turg, ja ma räägin siinkohal ka tehastest suurettevõtetes, on meie toote jaoks küps. Ning suur hulk suurepäraseid ja hea mainega konsultante pooldab piirangute teooriat. Ma ütleksin, et nad on peaaegu fanaatikud. Ma koostasin neist pika nimekirja."

"Mind see ei üllata," märgib Lenny. "Selle teooria loogilisus tekitab sõltuvust. On vägagi värskendav leida lõppude lõpuks midagi kõikehõlmavat, praktilist ja terve mõistuse piiridesse jäävat."

Maggie naaldub ettepoole ja noogutab nõusolevalt. "Pärast Pierco rakendust tean ma täpselt, mida sa silmas pead. Ning vastuseks sinu küsimusele, Scott, ja arvestades seda, mida me just kuulsime, on sul minu meelest õigus. Kui suur osa turust kasutab juba piirangute juhtimise ideid, siis on meil kolossaalne võimalus oma äri laiendada. Me peaksime võtma sihikule tootmisüksused oma vähem edukate konkurentide klientide juures. Ma ei kavatse hakata neile nelja nädala pärast tulemusi lubama. Kui nad aga nõustuvad selle põhiideega, ja annavad kõigepealt lubaduse tegelda koolitusega, siis garanteerin mina kõhklemata tulemusi vähem kui kolme kuu jooksul. Sellest peaks aitama."

"Kui sa lubad niivõrd muinasjutulisi tulemusi kolme kuu jooksul, on sellest rohkem kui küllalt," ütleb talle Gail. "Meil on hea võimalus jõuda kiiresti paljude nende klientideni. Kui me

oleme kanda kinnitanud, on meil võimalus edasi minna ja asendada kogu nende olemasolev süsteem." Ta laseb peast kiiresti numbreid läbi. "See on isegi suurem võimalus kui kasutajate arvu suurendamine meie olemasolevate klientide juures." Gail hakkab vaimustuma.

Maggie noogutab nõusolevalt ja Gail jätkab: "Seega tuleb meil konsultantidega mesti lüüa ja välja töötada ühine esitlusmaterjal. Nende osaks jääb juhtimisfilosoofia müük, meie aga müüme tarkvara. Maggie, kas sina näed selle juures mingit probleemi?"

"Paistab, et võit on mõlemapoolne," vastab Maggie kindlalt.

Scott naeratab. Tal on hea meel. Kuid ta teab, et seniräägituga nad kaugele ei jõua. Ta tahab, et kõik saaksid kindlalt aru ka üldisest pildist.

"Me oleme arutanud neid võimalusi, mis meil on tootmises," ütleb ta. "Kuid lisaks tootmisele on kaks suurt kliendisektorit, kellele me oleme siiani suutnud väga vähe pakkuda. Ma räägin praegu tootearenduse ja infotehnoloogia osakondadest. Paljudes ettevõtetes on need kaks kokku sama suured kui tootmine, kui mitte suuremad."

Lenny pahvatab naerma.

"Kas see pole naljakas?" küsib ta ikka veel kõva häälega naerdes. Nähes teiste üllatunud pilke, püüab ta maha rahuneda ja seletab: "Me oleme aastaid IT inimestega asju ajanud. Nendega me põhiliselt suhtlemegi. Ja ikkagi, millist abi me neile igapäevatöös pakume? Mitte mingisugust. Kas see ei ole teie meelest naljakas?"

"Mida sa selle abi all nende igapäevatöös mõtled?" Gail on kergelt ärritatud.

Scott segab oma rahuliku häälega vahele: "Mõlemad, nii infotehnoloogia kui ka inseneritööde ja arendusosakonnad erinevad tugevalt organisatsiooni ülejäänud osadest. Nemad tegelevad projektidega. Ja mitte ühega. Peaaegu kõik inimesed osalevad samaaegselt paljudes projektides. Me oleme avastanud, kuidas

tootmises õlg alla panna, aga kujutage ette, mis saaks siis, kui me suudaksime aidata neid paljude projektidega tegelevaid osakondi. Kui me saaksime aidata neil eelarvet ületamata ja sisus järeleandmisi tegemata õigeaegselt projekte lõpetada, mõelge, kui palju enam saaksime oma klientidele pakkuda."

"Kas see on teostatav?" küsib Gail asjalikult.

"Ma arvan küll," vastab Scott. "Me kasutasime piirangute teooria lahendust tootmises ja lisaks sellele eksisteerib võrdväärne lahendus ka multiprojekti keskkonna jaoks. Viimase kuu jooksul lugesin ma sellel teemal kõike, mida kätte sain. Asja loogika paistab olevat laitmatu. Kui see töötaks pooltki nii hästi nagu lahendus tootmises, oleks sellel tohutu väärtus. Tegelikult tahan ma seda meie endi juures proovida. Mis sa arvad, Lenny?"

"Meil oleks programmeerimisprojektide juures abi vaja," ei kõhkle Lenny vastusega. "Scott, ma tahtsin sind üllatada, aga kui jutt juba selle peale läks, siis me juba testime seda Santa Cruzi arenduskeskuses ja meie keskuses Indias. Mõlemal juhul katsetame seda mitmest projektist koosneva kobara peal."

"Millal sa selle tarkvara valmis kirjutasid?" on Scott üllatunud.

Lenny naeratab. "Ma ei kirjutanudki. Ja Santa Cruzis kasutame me teistsugust tarkvara kui Indias."

"Müügikõlblikud paketid on siis juba olemas?" teeb Scott pigem järelduse kui küsib.

"Jah. Verivärsked ja neid pakuvad imepisikesed firmad. Ma juba kontrollisin." Lenny on endaga rahul. "Me võime neid võileivahinna eest kokku osta. Ja vastates sinu sõnatule küsimusele, Scott, siiani paistab kõik korras olevat; esimesed märgid kinnitavad, et see teooria töötab tõepoolest."

Sellesse suhtub Scott peaaegu nagu enesestmõistetavusse. Ta läheb edasi. "Millal me sinu arvates saaksime valmis multiprojekt mooduli, mis on täielikult integreeritud meie ERPsse?"

"Järgmise aasta kolmas kvartal ei tekitaks probleeme."

"Gail, mida sina taolise toote kohta arvad?" Scott naeratab. "See avab hiiglasliku uue turu — ehitus, tarkvara tootjad, rääkimata sellistest majandusharudest nagu pangandus ja kindlustus, kus on nii hulgaliselt projekte."

"See avab huvitavaid võimalusi." Gail kõhkleb ikka veel.

Scott ei pressi peale. "Üks null sinu kasuks," õnnitleb Scott Lennyt.

"Lõpuks ometi," naeratab Lenny.

Scott laseb kõigil rahuneda ja küsib siis: "Mida me siis börsianalüütikutele ütleme? Alternatiiviks on "tume tulevik ja lähenev lõpp" või "me alles alustame"."

Ükski kolmest ei lausu sõnagi, nad lihtsalt noogutavad, kõigil kerge naeratus huulil.

"Meil on analüütikute jaoks vaja head ettekannet," tuletab Scott neile meelde. "Ja seda on vaja teiseks jaanuariks. Seega on meil vähem kui kolm päeva aega, eeldades, et esimesel te töötada ei taha."

"Loomulikult ei taha," nõustub Gail. Teades, et just temal tuleb see ettekanne valmis teha, läheb ta edasi. "Kuidas peaks teie meelest seda ettekannet alustama?"

Scotil on vastus valmis: "Mina teen ettepaneku kõigepealt analüütikuid veenda, et meie tegevusvaldkonnas on ainsaks reaalseks turuks suurettevõtted. Me näitame neile, et konventsionaalne ERP on suurfirmadele tohutu väärtusega, keskmised ettevõtted sellest eriti ei võida. Ma ei usu, et nad sellest aru saaksid. Meie ise ei saanud."

Gail taipab hoobilt. "Me esitame müügistatistikat keskmise suurusega ettevõtete kohta aja, töö mahu ja sissetuleku osas, ning võrdleme seda suurettevõtetega. Siis esitame me tänased andmed suurettevõtete ERP turu hõlvamise kohta."

"Mis mõttega nii alustada? Miks me ei lähe kohe selle juurde, mida me edaspidi teha kavatseme?" pärib Maggie.

"Me peame alustama heast probleemi selgitusest," vastab Scott. "See on garantiiks, et meie konkurendid ei saa teeselda, nagu kulgeks äri oma tavalist rada pidi. Kui probleemi mõistetakse, on ka meie võistlejad sunnitud andma kindlaid vastuseid selle kohta, kuidas nad kavatsevad jätkuvalt kasvada. Ma usun, et hetkel oleme ainsad, kes vastust teavad. Kui analüütikud meid uskuma jäävad, lehvitavad nad liidrilippu meile kui selgele võitjale. "

"Pealegi, kui me esitame toimuva soliidse analüüsi, tekitab see usaldust," lisab Gail omalt poolt.

"Kui me oleme sinnamaale jõudnud, hakkavad nad küsima, millised on meie plaanid," jätkab Scott. "Siis me esitame oma strateegia: kasvada meie olemasolevate klientide hulgas ja laieneda oma konkurentide klientidele. Kui me räägime ainult strateegiast, faktidele toetumata, ei pööra nad sellele mingit tähelepanu, pidades seda soovunelmate hellitamiseks, ja meie lips on läbi."

Gail võtab teatepulga üle. "Me näitame neile, et oleme selleks valmis. Et tegemist ei ole sõnakõlksudega. Ma arvan, et enne kui me neid uusi mooduleid tutvustame, võiksime näidata, mida need moodulid suudavad teha. Näitame neile Piercos reaalselt saavutatud tulemusi. See lööb nad tummaks. Maggie, kas sa ei saaks Craigilt luba küsida? Ma tahaksin Pierco nime kasutada."

"Pole probleemi. Ta on meile kõvasti tänu võlgu ja ma ei usu, et tal vastuväiteid oleks. Mul on tunne, et ta tahaks ise analüütikutele esineda."

"See oleks suurepärane," ütleb Scott. "Gail, kas sa saaksid mõned numbrid paberile panna. Kui palju eeldatavaid uusi kasutajaid oleks meil oma kliendibaasist võtta, kui palju konkurentide klientide hulgast? Jagades need maade ja kvartalite kaupa ja nii edasi?"

"Saab tehtud," kinnitab Gail. "Millist lõplikku numbrit sa tahaksid näha?"

"Gail, see, mida me järgmisel nädalal analüütikutele ütleme, tuleb ka ära teha. Mis on võetavate kohustuste piir?"

Gail vastab otsemaid: "Kas ma võin enne vastuse andmist üht-teist kontrollida? Maggie, mul on siinkohal sinu abi vaja."

"Me võiksime seda täna teha," vastab Maggie. "Ja kui vaja, teen ma ka homse päeva vabaks."

"Tore. Scott, sa saad vastuse hiljemalt homme õhtuks."

Scott noogutab. "Analüütikutele on oluline näidata, et me ei pane kõiki mune tootmise korvi." Ta pöördub Lenny poole. "Meil on vaja suurepärast ettekannet multiprojektide infosüsteemi kohta. Me peame tõestama, et suudame haarata enda kätte terve turu. Mina kogun numbrid kokku, et anda korralik ettekujutus selle turu suurusest. Lenny, kas sa teed ettekande valmis?"

"Teen."

Viis minutit pärast äraminekut on Lenny tagasi. "Scott, me unustasime rääkida kõige tähtsamast suunast. Mis saab keskmise suurusega ettevõtete turust?"

"Mida me peaksime seal sinu arvates ette võtma?"

"Mida see "mida me peaksime seal sinu arvates ette võtma" tähendab?" erutub Lenny. "Me peame ründama! Meil on toode, mis loob väärtust. Mida me ootame?"

Scott säilitab rahu. "Ründama? Milliste vägedega?"

"Sa mõtled, et me ei saa Gailile ette kirjutada, mida teha?" on Lenny nördinud.

"Asi pole selles. See, mille me just välja käisime, neelab ära kogu tema meeskonna aja terve järgmise aasta vältel."

Lennyt see ei veena. "Me võime turustuskampaaniaga otsekohe pihta hakata ja palgata uusi inimesi. Kuna teiste firmade olukord on ebakindel, ei peaks olema kulukas nende parimaid inimesi üle võtta."

"Lenny, kui asi puudutaks vaid tööjõudu, oleks sul ilmselt õigus. Kuid siin on pigem tegemist täpse sihtimisega ja õige panustamisega. On ohtlik tormata korraga nii mitmes suunas. Peagi, kas sa ei näe, et me ei ole veel valmis keskmise suurusega ettevõtete turule minema?"

Lenny istub. Pärast pikka pausi küsib ta: "Miks me valmis ei ole?"

"Lenny, siiani oleme suutnud pakkuda väärtust vaid tootmises. Aga kuidas jääb teiste funktsioonidega? Kas sa ei taipa, et kui me oma praeguse pagasiga keskmiste ettevõtete turule läheme, oleme me APS firmadega samas olukorras? See võib kahjustada meie reputatsiooni — meie reputatsiooni ettevõtte ressursside planeerimise firmana, mis pakub kogu ettevõtet hõlmavat süsteemi. Me oleme taolise imago kujundamisega nii palju vaeva näinud, et kas tasub seda praegu kahjustada?"

Lenny mõtleb järele. "Ma saan sinu seisukohast aru. Praegu on meil üks väärtust loov moodul. Kui me saame valmis multiprojektidega, on meil juba kaks. Ma olen nõus, et oma reputatsiooni säilitamiseks on meil vaja midagi enamat. Scott, millal me võiksime sinu arvates selleks valmis olla? Kas me üldse kunagi nii kaugele jõuame?"

"Aega läheb, aga ma olen kindel, et suudame luua uue ja suurepärase väärtuse loomisest lähtuva süsteemi."

"Miks sa selles nii kindel oled?" on Lenny skeptiline. "Väärtust loova, kogu ettevõtet hõlmava süsteemi tegemiseks on vaja midagi palju enamat kui oskust koodi kirjutada. Me peame teadma, mida programmeerida."

"Loomulikult. Noh, ja siis?" küsib Scott, sundides Lennyt oma kartust sõnadesse panema.

"Otsustades selle järgi, mida me tootmise puhul õppisime, on hea süsteemi kirjutamise võtmeks leida õiged reeglid, mida järgida. Me teame, et valede reeglite väljaselgitamine ei ole lihtne. Ja uute leidmine on veelgi keerulisem. Kuidas me sellega hakkama saame?"

"Küll saame, kiiremini kui sa arvata oskad," kinnitab Scott.

Lenny vidutab silmi. "Kas sina tead midagi, mida mina ei tea?"

"Ei," vastab Scott. Ja lisab siis naerdes: "Kui sa ei võta arvesse selle kasutamist, mis meil kõrvade vahel on."

"Järjekordne Sherlocki analüüs?"

Scott naeratab endiselt. "Ei ole järjekordne, ikka seesama. Lenny, sul on kõik faktid olemas. Liiguta ajusid!"

Nähes, et Lennyl ei ole tuju, annab Scott järele. "Valed reeglid tulevad välja," sõnab Scott kõhklemata. Siis aga selgitab: "Kui me oma ERP süsteemist midagi õppinud oleme, siis seda, et kõik valdkonnad organisatsiooni sees on omavahel tihedalt seotud. Vaata, kui suur on nendevaheline infovahetus.

Nüüd oleme ühes valdkonnas viinud sisse suure muutuse. Kuidas Maggie seda nimetaski? Kultuurirevolutsioon! Kuna kõik valdkonnad on omavahel tihedas sõltuvuses, ja kuna teised ei ole oma tegutsemisviisi muutnud, on tulemuseks tasakaalustamatus. Varsti peaksid ühes osas tehtud muutused sattuma vastuollu mujal võimutsevate valede reeglitega. Kui me tähelepanelikud oleme, suudame need valed reeglid üles leida. Tuleb ainult silmad lahti hoida."

Lenny ei ole veel sugugi maha rahunenud, kuid antud momendil ei ole tal ka midagi lisada.

"Ma loodan, et sul on õigus," ohkab ta.

15

25. veebruar 1999

Maggie keerab pilgu ekraanilt oma assistendi poole. "Patrick, asi hakkab käest ära minema," hüüatab ta. "Me ei ole enam olukorra peremehed."

"Mida sa siis tahad, kui me võtame iga päev ette peaaegu kümme uut projekti?" Patrick on omadega läbi. Ega tema töö varemgi kerge olnud. Maggie-taolise tornaado järel korra loomine, et pisemgi detail kaduma ei läheks, ei ole kunagi mahtunud üheksast viieni tööaja sisse. Aga viimaste kuude kõrval oli varasem käkitegu. Ta töötab üheksakümmend tundi nädalas ja ikkagi hakkab kõik laiali lagunema.

Ka Maggie sära ja erksus on kadunud. Pikad päevad ja tähtsate otsuste hulk, mida ta langetama peab, annavad end tunda. "Ära liialda!" nähvab Maggie. "Ei ole siin mingit kümmet projekti päevas. Vaata numbreid!"

"Ma vaatasin."

Maggie keerab end uuesti arvuti poole ja klõpsib hiirega. "Ma juba ütlesin sulle, et ei ole kümmet," naeratab ta. "Sel nädalal on keskmiselt vaid kaheksa ja pool projekti päevas."

"Mul hakkas kohe kergem," vastab Patrick sarkastiliselt. Siis ta lisab: "Kahe hädas oleva konkurendi klientidest oleme siiani rääkinud ainult POMi omadega. Sa ju tead, et me alles õpime pakkumisi tegema, aga sellele vaatamata on tulemused head. Kuu aja eest oli õnnestumise protsent kümme, nüüd oleme jõudnud üle kahekümne piiri."

"Ilmselt järgmise nädalani. Aga Patrick, vaatame asju perspektiivitundega. Jah, me teeme uusi projekte ennekuulmatu kii-

rusega. Kuid suures osas on iga projekt köömes. Enamik on lihtsalt ühe tehase "trumm-puhver-nöör" ja puhvrite juhtimine."

"Köömes!?" on Patrick kuraasi täis. "Igaühe jaoks on vaja kolme kuni kuut inimest. Igaühe jaoks on vaja head projektijuhti. Igaühe puhul on vaja piirangute juhtimise konsultandiga aega sünkroniseerida. Nende projektide elluviimine ja jälgimine ei ole tühiasi, see on suur töö."

Maggie ei vasta. Ta naaldub oma paksu polstriga veinipunase tooli korjule ja silmitseb seinal rippuvat pilti, seda pardi pilti, mille Scott talle kunagi kinkis. See ärritab Patrickut veel rohkem. "Maggie, kas sa ei taipa, mis tulemas on?" Tema hääl võtab tuure juurde. "Need on ju vaid pilootprojektid!"

Saades kiiresti enesevalitsuse tagasi, jätkab ta rahulikumalt: "Nende edasimineku järgi otsustades saadab igat neist paarikolme kuu möödudes suur edu. Peaaegu igaüks neist kasvab üle palju suuremaks projektiks. Mida me siis peale hakkame?"

"Jah, Patrick," ütleb Maggie lõpuks. "Meil on kuhjaga tervisest pakatavaid probleeme. Kas sa tahaksid, et oleks vastupidine olukord?" küsib ta naeratades.

See paneb Patrickule piduri peale. "Seda ma ei öelnud, aga…" naeratab ta omakorda.

Maggie ei lase tal jätkata. "Vaatame, kus me hätta jääme. Kas meil on uute projektide jaoks piisavalt inimesi?"

"On," tunnistab Patrick. "See kokkulepe, mis sa POMi süsteemi integreerijatega saavutasid, on briljantne."

"Nõus," ei suuda Maggie vastu panna kiusatusele endale tunnustavalt õlale patsutada. Ja ta on selle kuhjaga ära teeninud. Enne uut aastat oli ta võtnud ühendust POMi tarkvara rakendamisele spetsialiseerunud firmadega. POM oli esimene müügi kogukäibe vähenemisest teatanud ERP ettevõte. Pole siis imestada, et partnerid, kes nende süsteemi juurutavad, olid väga mures. Pannud end nende olukorda, teadis ta väga hästi, mida nad kardavad ja mis oleks nende jaoks hea pakkumine.

Erinevalt BGSoftist kasutas POM oma süsteemi integreerimiseks mitut väiksemat firmat, et õhutada nendevahelist ägedat konkurentsi. Sel kombel sai POM alandada hindu klientide jaoks ilma oma kasumit vähendamata, kuid kahtlemata ei kasvatanud nad niimoodi oma juurutajatest allhankijate lojaalsust enda vastu.

Maggie pakkus neile kaheaastast lepingut sajainimeseliste plokkide kaupa korraga. Hind oli küllalt kõrge, et need firmad võiksid korralikku kasumit teenida, kuid see ei olnud isegi ligilähedane sellele, mida KPI oma klientidelt võttis. Nii pikad lepingud ei olnud Maggie jaoks loterii, sest ta teadis, et KPI vajab järgneva kahe aasta jooksul hulgaliselt tööjõudu ja taoline lähenemine andis kena kõrvalkasu.

Nad olid Gailiga kokku leppinud, et kõigepealt võtab ta sihikule POMi kliendid. Nüüd tuli suuresti kasuks see, et neil olid inimesed, kes teadsid POMi rakenduste olukorda ja nende ettevõttesisest asjaajamist. Pealegi, kui leping kliendiga sõlmitud sai, järgnes esimese sammuna alati POMi süsteemist andmete ülekandmine. Kuna need inimesed tundsid POMi failisüsteemi läbi ja lõhki, siis kiirendas see rakendamisprotsessi. See oli erakordselt oluline, sest sõlmitud lepingud põhinesid kiiresti saavutatavatel kasumitulemustel.

Õige suunitluse andmine kõigile "planeerimise ja täitmise kontrolli" projektidega seotud inimestele on üks asi, millest Maggie eriti hoolikalt kinni peab. Nende projektide puhul ei olnud oluline, et kuvariekraan näeks ilus välja või et aruanded oleksid hästi "kasutajasõbralikud". Oluline oli see, et vajalik informatsioon oleks õigetele inimestele õigel ajal kättesaadav, et kasumi kasv oleks garanteeritud. See oli süsteemi integreerijate jaoks oluline paradigmamuutus.

Niisuguse suunitluskursuse peale kulus terve nädal. Esimesed kaks päeva olid kavandatud piirangute teooria konsultantide poolt, ülejäänud kolm Lenny poolt.

Maggie pinnib edasi. "Kas on probleeme meie inimeste võimega oma töö ära teha?"

"Seda mitte," vastab Patrick. "Me tegime eelnevalt kindlaks, et oskused on neil olemas." Ja siis ta lisab: "Tulemusaruannete kohaselt saavad meie inimesed uute projektidega hästi hakkama. Peaaegu kõik projektid on eelarve piires ja ajagraafikust ees. Minu kogemuste kohaselt on see pretsedenditu."

"Aga miks sa siis hädaldad?"

Patrick vaatab Maggie'le otsa, avab vastamiseks suu ja kahetseb siis seda.

"Noh?" ei jäta Maggie järele.

Seda ei suuda Patrick enam taluda. "Ei midagi. Kõik on kõige paremas korras, Maggie," vastab ta sarkasmivirvega.

"Miks sa siis marus oled?"

"Ega mina seda alustanud," suudab Patrick end vaevu talitseda. "Sina ise ütlesid, asi hakkab käest ära minema, et me ei ole enam olukorra peremehed. Ja ma arvan, et sul on õigus. Jumala õigus. Kui sa aga nüüd tahad teha näo, et kõik on korras ja tipptopp, siis mina lepin sellega. Sina oled boss. Ära aga hakka mind süüdistama, kui katus sisse vajub." Ta lisab vaikse, anuva häälega: "Maggie, me oleme liiale läinud. Me peame tempot alandama."

"Sul on õigus," tunnistab Maggie. "Aga mida teha? BGSoft tempot maha võtta ei saa ja meil tuleb nendega sammu pidada."

"Kes ütleb, et BGSoft ei saa tempot maha võtta," vaidleb Patrick vastu. "Nad peavad seda niikuinii tegema. Küsimus on vaid selles, kas teha seda praegu või oodata, kuni me kaotame kontrolli ja kogu rakendustöö kraavi kummuli keerame."

Maggie uurib teda pika pilguga. Siis võtab ta telefoni ja helistab Gailile.

"Gail, siin Maggie. Kuidas on sinul lood selle ambitsioonika prognoosiga, mis me BGSoftile esitasime?"

"Imelik, et sa seda küsid," kostab vastus. "Ma pidin hakkama sulle täpselt sama asja pärast helistama. Maggie, kahju küll, aga ma pean paluma sul tempot maha võtta."

"Kas ma võin valjuhäälsi sisse panna? Ma tahan, et ka Patrick meie vestlusest osa võtaks."

"Lase käia." Gail ootab tuttavat kahinat ja küsib: "Patrick, kas sa kuuled mind?"

"Jah, Gail, me kuuleme sind hästi."

"Noh, nagu ma just Maggie'le ütlesin, peame paluma teil tempot maha võtta. Paistab, et sellega, mis meil juba käsil on, saab kvartaliprognoos ületatud. Ma palusin paaril kliendihalduril venitamistaktikat kasutada ja nad tõstavad kisa. Ma loodan, et teie olete veidi mõistlikumad."

"Kahtlane," ütleb Maggie ja teeb Patrickule grimassi.

"Maggie, sina peaksid minust aru saama, isegi kui teised ei saa," anub Gail. "Sina olid see, kes aitas Scotti veenda, et kuuekümneprotsendilise juurdekasvu hüpet planeerida ei ole realistlik ja et viieprotsendiline juurdekasv igas kvartalis käib küll."

"Ja me ei taha kaotada usaldusväärsust tunnistades, et me eksisime," lõpetab Maggie Gaili mõtte. "Kuidas asjalood praegu on?"

"Kui arvestada ainult seda, mis on alla kirjutatud või mille puhul käed on kokku löödud, ja eeldades, et rohkem midagi enam juurde ei tule, on selle kvartali juurdekasv peaaegu nelikümmend seitse protsenti. Tead, mida me ei arvestanud, oli meie uue strateegia nii suur efektiivsus uute lepingute sõlmimisel."

"Sul on õigus," ütleb Maggie. "Me sõlmime uusi suuremahulisi lepinguid peaaegu iga päev. Ma ju ütlesin sulle, et väärtus müüb paremini kui soe sai."

"Asi pole selles," vaidleb Gail vastu. "Ükski asi ei müü iseenesest. See on meie uus taktika. Kõik muutus tänu sinu superideele muuta traditsioonilist juurutamise järjekorda. Pakkumisele, mis

lubab käegakatsutavat investeeringu tasuvust vähem kui kaheteistkümne kuuga, ei suuda keegi midagi vastu panna."

Maggie naudib komplimenti. "Seda dikteeris lihtsalt terve mõistus. Miks alustada finantsmoodulist ja piinata klienti pikalt igavate asjadega, enne kui ta reaalset väärtust näeb. See teeb kliendi närviliseks ja paneb ta iga väiksemagi viperuse üle virisema. Palju kergem on alustada "trumm-puhver-nööri" ja puhvrite juhtimisega, demonstreerida jahmatavaid kasuminumbreid, mispeale neil on nii hea meel, et isegi kui me ülejäänud infrastruktuuri installeerimisega kõvasti jänni jääme, annavad nad meile kõik andeks."

Gail naerab: "Sinul on omad põhjused, minul omad. Minule läheb korda vaid see, et meil pole kunagi varem olnud nii kõrget aktsepteeritud pakkumiste protsenti ja paistab, et see lühendab tõepoolest oluliselt müügitsüklit. Seega, Maggie, kas sa ei saaks pilootprojektide tempot aeglustada?"

"Hästi, Gail. Tegelikult oleme neid nii palju ette võtnud, et asi kipub üsna kaootiliseks minema. Ja mul ei jätku enam häid piirangute teooria konsultante. Aga Gail, ma ei usu, et me nende pilootprojektide tähtsust alahindaksime. Meie hinnangul lõpevad KPIs vähemalt kaheksakümmend protsenti pilootprojektidest esialgsetest ootustest paremate tulemustega."

"Kes neid alahindab?" protesteerib Gail. "See on tegelikult peamine põhjus, miks ma tahan, et sa pausi teeksid. Ma arvan, et pooled pilootprojektid lähevad sel aastal üle täismahulisteks rakendusteks. Sellega me ületame kaugelt oma eesmärgi. Sina oled siiani teinud peaaegu viiskümmend projekti. Kui palju sul veel kirjas on?"

"Kui jätame kõrvale pilootprojektid oma klientide hulgas ja loeme ainult neid, mida me konkurentide klientide pool oleme teinud, siis on sul õigus. Siiani oleme pihta hakanud neljakümne kaheksa piloodiga. Mis puudutab aga järjekorras ootajaid, siis lugedes neid, kus leping on praktiliselt sõlmitud ja asi on töö al-

guskuupäeva taga, saame oma kolmkümmend veel. Loodetavasti ei mõelnud sa neid, kui sa ütlesid, et ära rohkem müü? Neile enam kätt ette ei pane."

"Kas sa saaksid vähemalt nende algust edasi lükata? Ja Maggie, veel üks asi. Me saadame Briani juurde Piercosse liiga palju potentsiaalseid kliente. Ma kardan, et me kuritarvitame tema külalislahkust. Kas sa ei saaks teda kasutada ainult strateegiliste tehingute puhul?"

Kui Maggie mõlema palvega nõustub, läheb Gail edasi. "Häid uudiseid on veel. Ordata pakub mõistusevastaseid soodustingimusi. Mind ei üllataks sugugi, kui nad varsti mängust väljas on. Ma juba uurisin asja ja me võiksime mõned nende parimad kliendihaldurid endale saada. Kas sa ei peaks hakkama nende süsteemi integreerijatega rääkima?"

"Aitäh nõuande eest. Seda ma teen. Kuidas elu muidu läheb?"

"Siin on täielik hullumaja, aga see on möödunud aastast sada korda etem. Siis oli ränk aeg."

"Kuidas käib Scoti ja Lenny käsi?"

"Lenny mängib oma uue leluga — multiprojektide juhtimisega. Ma tean, et ta kavatseb osta ühe või kaks firmat. Scott on enamus aega kadunud. Räägitakse, et ta õpib piirangute teooriat. Mul pole aimugi, mis tal käsil on, aga sa ju tead Scotti. Kui on, millest rääkida, siis ta räägib. Aga Maggie, kullake, see on kõik asja hüvanguks. Parem hoidku mehed eest ära ja lasku meil tööd teha. Oi, anna andeks, Patrick!"

16

4. märts 1999

"Mis teil viga on? Mis ajast kulub ühe auto tühjakslaadimise peale kaks tundi?"

"Meil pole aega siin terve päev oodata," kirub teine autojuht. "Miks te ainult kahekesi töötate?"

"Kutsu abi," möirgab järgmine autojuht.

Tõstukijuht ei vaevu vastama. Autojuhtidega pole mõtet vaielda. Eriti kui neil on õigus. Ta lihtsalt laseb tõstealuse veidi alla ja nihkub ettepoole. Kui kaup on kindlalt suurel alusel, keerab ta ümber ja sõidab vöötkoodi märgistaja juurde. Kaup registreeritakse ja sellele määratakse koht. Mõne hetke pärast alustab tõstuk oma aeglast teekonda mööda pikki vahekäike. Autojuhid vaatavad, kuidas tõstuk kaugusesse kaob.

Ladu on suur. Üle viiesaja meetri pikk ja Pierco väärt kaupa peaaegu täis. Tõstukijuht ei pääse arvutisüsteemile ligi, kuid tal ei ole arvutit vaja. Ta teab ilma selletagi, et viimase kahe kuu jooksul on laoseis kasvanud. Kõik mugavad ladustamiskohad on täis ja nüüd peab ta tegema pikki otsi lao tagaossa. Kui arvestada ka kauba üheksa meetri kõrgusele tõstmiseks kuluvat aega, on ta autojuhtide silma alt päris pikalt kadunud. Mõni ime siis, et nad marus on.

Kui ta järgmise koorma järele tuleb, on autojuhid kadunud. Ilmselt on nad läinud rääkima laojuhataja Frediga. Ega neil sellest kasu pole, naeratab ta endamisi ja seab tõstukiplatvormi õigesse kohta. Pole vähimatki võimalust, et Fred tuleks ühe koormat peale laadiva tõstuki tühjakslaadimisele appi. Kui selles laos midagi pühaks peetakse, siis on see kauba väljasaatmine samal päeval. Selle nimel tehakse isegi ületunnitööd. Sellest sõltub Fredi preemia.

Kell on kümme õhtul. Viimane tühi veoauto sõitis minema poole tunni eest. Lattu on jäänud vaid Fred. Ta kõnnib ringi oma valduste tagumises osas ja silmitseb riiuleid. "Täna tuli viis ja pool meetrit juurde," pomiseb ta endamisi. Niiviisi mõõdab tema laoseisu. Veel peaaegu kuus meetrit laoruumi on kaupa täis.

Kuid see ei ole tema ainus probleem. See on lihtsalt kõige silmatorkavam. Autojuhid pressisid niimoodi peale, et ta oli sunnitud mahalaadimiseks ühe tõstuki juurde andma. Sellel oli oma hind. Täna oli esimene kord, mil väljaminevad tellimused jäid täitmata; klientideni jõudis peaaegu kümme protsenti tellitud kaupa vähem.

Fred mäletab hästi seda aega, mil üle kahekümne protsendi tellimustest jäi täitmata, kuid see juhtus, sest ei olnud kaupa. Mitte iialgi varem ei olnud tellimused jäänud täitmata laadimisvõimsuse puudumise pärast.

Kas peaks mahalaadimiseks kasutama estakaadi lao taga? Suurt kasu sellest poleks. Peaaegu pool sissetulevast kaubast paigutatakse lao esiosast äraviidava kauba asemele. Tõstuki keskmine sõidukaugus oluliselt ei lüheneks.

Aga võib-olla on see parem kui mitte midagi. Homme ta uurib, kuidas saaks lao tagaossa teise vöötkoodi märgistaja panna.

Kuid ikkagi jääb autode tühjendusaeg üle mõistuse pikaks. Ootavate autode rivi ainult pikeneb ja ühes sellega ka juhtide kannatamatus ja viha. Ainus viis ooteaja oluliseks lühendamiseks oleks see, kui kaup laetaks maha kusagil lähedal ja viidaks hiljem õigesse kohta. Kuid see tähendaks topeltkäitlemist. Mis tähendab suuremat arvu inimesi.

Nii ei lähe, otsustab Fred. Tema kaks peamist näitajat on juba vastu taevast lennanud. Tema laokäibe kordaja ei ole kunagi olnud nii madal ja tarneaegade täitmine hakkab kiiresti käest ära minema. Ja ta ei kavatse lasta ka oma kuludel eelarvest üle kasvada. Mitte mingil juhul.

On vaid üks väljapääs. Tehased ei tohi talle nii palju kaupa saata. Kõik probleemid on sellepärast, et nad saadavad talle liiga palju kaupa. Ja ta ei saa selle vastu kuidagi võidelda.

Fredi sammud kajavad, kui ta oma kabinetti läheb. Ta on marus. Tema tööd hinnatakse asjade järgi, mis ei allu tema kontrollile. Tehased lähevad hulluks ja tema on see, kes süüdi jääb.

Varem oli tal laos kahe kuu jagu kaupa. Võib-olla natuke rohkem. Selle aasta algusest on laoseis suurenenud peaaegu kolme kuuni. Ja ikkagi on kaupu, mida ei jätku. Kuue toote laoseis on null. Ja paarikümne tase on jõudmas ohupiirini. Kuid talle saadetakse endiselt kaupu, mida on juba niigi küllaga. Kui palju on neid kaubaartikleid, mida jätkub vähemalt järgnevaks kuueks kuuks? Ta peab kontrollima, kuid üle viiekümne on neid kindlasti.

Tehase rahval ei ole aimugi, mida nad teevad. Ja tema on täiesti abitu. Ta ei saa kauba vastuvõtmisest keelduda. Ta ei saa anda korraldust, et mittevajaliku koormaga auto lihtsalt otsa ringi keeraks.

Teha saab vaid üht. Kui nad tahavad, et ta laokäibe kiiruse eest vastutaks, peab temal olema voli otsustada, mida tema lattu tuuakse. Mitte tehastel.

On tulnud aeg midagi ette võtta. Kui asjad samas tempos edasi arenevad, on terve ladu kuu aja pärast maast laeni kaupa täis. Mida nad siis peale hakkavad? Käsivad kauba parkimisplatsile ladustada?

Fred otsustab teha seda, mida ta ilmaski teinud pole — saata kuri e-kiri divisjoni asepresidendile. Järele mõeldes otsustab ta

saata selle koopiad ka kõikide tehaste direktoritele. Neil inimestel on viimane aega üles ärgata.

Harrison on oma kabinetis ja vaatab läbi klaasseina alla tsehhi. Nii kaugele kui silm seletab, seisavad rivis masinad, siin-seal on ka mõned inimesed. Paksud klaasplokid summutavad suurema müra ja Harrisoni jaoks on avanev vaatepilt rahulik. Varasemaga võrreldes valitseb seal all rahu. Ei mingit viimase minuti tagantkihutamist, ühe tulekahju kustutamist teise järel. Sellest ajast peale, kui nad "trumm-puhver-nöör"-süsteemi juurutasid. Tegid loogilise sammu. Miks ei astunud nad seda tükk aega tagasi?

Ent elu pole kunagi kerge. Kui siin on kõik korras, peab keegi kusagil mujal probleeme tekitama. See Fred, või mis ta nimi oligi, on terve herilasepesa kihama ajanud. Viimase kahe päeva jooksul pärast tema naeruväärset e-kirja on ka teised laojuhatajad hakanud pead tõstma. Mida nad õige arvavad? Et hakkavad tema asemel tehast juhtima? Kirjutavad talle ette, mida toota? Kirjutavad talle ette, mida lattu saata?

Kõikidel nendel kaebustel ei ole mingit alust. Kui nende kirjadest tühi-tähi kõrvale jätta, siis oli kogu nende kurtmise taga üks väide. Väide, et tehased toodavad ja saadavad lattu mittevajalikku kaupa. Ja see väide on ülekohtune!

Ta oli just kulutanud pikki tunde, et tõestada vastupidist. Viimase kolme kuu jooksul oli tootmise tõukejõuks olnud tungiv nõudmine vähemalt ühest laost. Mitte kordagi ei olnud toodetud asja, mida laod meeleheitlikult ei nõudnud. Mitte ühtki asja.

Loomulikult, kui nad juba midagi toodavad, siis mitte ainult ühe lao jaoks. Nad toodavad kogu jaotusvõrku rahuldava kogusse. Muidu peaksid nad korraga tootma naeruväärselt vähe ja seadistamine neelaks liiga palju võimsust. Õige, "trumm-puhver-nöörile" üleminekust peale ei ole neil enam vaja suurte partiidega kulusid kokku hoida. Praegused partiid on endistest üle

poole väiksemad, ulatudes sageli ainult veerandini. Kuid ikkagi, väikeste partiide puhul jääb seadistamise probleem alles.

Harrison teab, et tema inimesed ei ole lollid, et nad saadavad lattu ainult nõutud kaupa. Sellele vaatamata istus ta üsna kaua arvuti taga ja kontrollis viimase kolme kuu tööd. Nii nagu oligi oodata, saadeti kaup õigesse kohta. Selge, et kui kogus oli väiksem kui koorma jagu, pandi auto ikkagi täis. Kui nad poleks seda teinud, oleks reaktsioon olnud juba ette teada. Ei Piercos ega ka kusagil mujal lepita pooltühjade vedudega.

Tund aega hiljem uurib Harrison märgukirja, mille ta divisjoni asepresidendile Brianile kirjutas. See ei meeldi talle. Tema märgukiri ei ole piisavalt resoluutne ja on kirjutatud kaitsepositsioonilt. Midagi jääb puudu.

Ta loeb kirjutatu veel kord üle. Ja ta loeb üle ka laojuhatajate märgukirjad. Ta püüab aimata, milline oleks olukorra kogu keerukust mitte tundva inimese reaktsioon. Briani-taolise inimese reaktsioon.

Kuidas ta ka ei tahaks seda tunnistada, kuid tema märgukiri ei anna ladude kaebuste kohta täielikku vastust. Pole midagi imestada — tema viga on selles, et ta püüab asuda vasturünnakule, kui nemad pole midagi sõnaselgelt välja toonud. Kõikides märgukirjades on hoolikalt välditud otseseid süüdistusi tehaste aadressil vale kauba tootmise osas. See paistab välja ridade vahelt.

Millest selline mulje? Mis teeb tehastest süüdlased?

Kui ta on endalt nii küsinud, ei ole raske leida vastust. Kõige tugevam argument paljude toodete puhul on see, et kogused laos ületavad tunduvalt plaanilist kogust. Tavaliselt hoiavad nad varude täiendamisel nelja kuu taset. Kuid näiteks Fred lisas nimekirja viiekümne neljast tootest, mida tema laos jätkus rohkem kui kuueks kuuks.

Kuidas on see võimalik? Nüüd, mil nad saavad ERPlt laoseisu kohta pidevalt kõige viimased andmed, ei pea nad enam kõhutunde järgi tegutsema. Nad saadavad lattu täpsed kogused. Kui

kõikides tehastes jälgitakse nelja kuu taset sama hoolikalt kui siin, kuidas saab siis ladudes olla nii paljusid kaupu ülisuurtes kogustes?

Ta uurib uuesti arvutist Fredi väiteid. Kaksteist toodet Fredi nimekirjast on tema tehasest. Ja tõepoolest on nende laoseis liiga kõrge. Kuidas nii?

Harrison hakkab asja uurima. Ta koondab tähelepanu tootele, mida on kõige rohkem. Milline aga oli Fredi juures laoseis enne viimase laadungi saamist? Harrison ei ole süsteemilt varem midagi taolist küsinud, seega läheb tal aega, ja mitu korda jääb ta hätta, enne kui leiab vastuse.

Viimane saadetis Fredi lattu umbes üheksa nädala eest, seitsmendal jaanuaril. Tol ajal jätkus Fredil seda kaupa vaid kaheks nädalaks. Harrisoni tehasest tulnud kogus tõstis laoseisu täpselt nelja kuu tasemeni. Seda toodet ei ole vahepeal juurde saadetud. Siiski väidab süsteem, et laoseis on kaheksa kuud. Selles süsteemis peab midagi kapitaalselt korrast ära olema.

Enne kui hakata lärmi lööma ja IT osakonda helistada, otsustab Harrison veel üht võimalust kontrollida. Võib-olla on Fred, kartusest, et tema kaup otsa saab, tellinud seda teisest laost? See seletaks asja. Need laojuhatajad oskavad asju kihva keerata ja siis tehaste peale kaevata. Tüüpiline! Aga kuidas seda tõestada? Ainus võimalus on minna jaotussüsteemi.

Seda arvutisüsteemi osa Harrison ei tunne ja nii raiskab ta palju aega. Lõpuks saab ta aru, kuidas leida selle toote kogu liikumistee Fredi laos. Nimekiri on lõputu. Suures osas ei ole sellel tema jaoks mingit väärtust. Kirjas on laost klientidele saadetud väikesed kaubakogused.

Ta kerib nimekirja allapoole, kuni jõuab seitsmenda jaanuarini. Siin leiab ta oma tehasest tulnud saadetise. Kuid tema otsib teistest ladudest Fredi lattu tulnud saadetisi. Ta ei leia ühtki, isegi detsembri alguseni tagasi minnes. Kuid selles nimekirjas on üks teistmoodi rida, mis näitab kogu pilti hoopis uues valguses.

Siin on read, mis kord kuus uuendavad tooteprognoosi. Harrison nõjatub toolikorjule. Seda oligi arvata. Kui tootmises on mingi jama, siis võis kindel olla, et selle taga oli peakorter.

Esimesel veebruaril alandati tema toote müügiprognoosi Fredi lao piirkonnas umbes poole võrra. Esimesel märtsil alandati seda uuesti. Pole siis ime, et laoseis, mida juhitakse tulevaste kuude eeldatava läbimüügi alusel, on nüüd kaheksa kuu tasemel. Tootmises ei eksitud. Laadung jõudis õigel ajal kohale. Probleem on prognoosis.

Harrison kontrollib ülejäänud ühtteistkümmet toodet ja teeb kindlaks, et lugu on iga kord täpselt sama. Nüüd on ta valmis Brianile märgukirja saatma. Nüüd on sellel ka niisugune mõju, nagu ta tahab. Kahtlemata kaob nii võimalus, et laod võtaksid kontrolli tehaste üle enda kätte. Tema märgukiri on kaalukas, sest sisaldab ka lahendust. Süüdlane on selgelt ära näidatud.

Brian vahib Pierco pearaamatupidajalt tulnud e-kirja. See on lühike ja nõudlik.

> *Sa lased tuulde kogu Pierco vaba raha jäägi. Jaanuaris ulatus sinu divisjoni eelarve ülekulu neljakümne viie miljonini. Veebruaris kasvas see veel viiekümne kahe miljoni võrra. Keera kohe ringi ja lõpeta kuristiku poole tormamine!*

Saadud märgukiri Brianit ei üllata, ta teab, kui kiiresti kasvav laoseis rahalisi vahendeid sööb. Ta on ainult veidi hämmastunud, et nii kähku tema jälile jõuti. Noh, isegi see pole eriline üllatus. Uus ERP süsteem ei suurenda ülevaatlikkust mitte ainult tema pool, vaid ka peakorteris.

Ta märkas laoseisu suurenemist juba mõne aja eest. Alguses ei pööranud ta sellele tähelepanu, pidades seda aastalõpu efektiks. Nüüd ta teab, et kiiresti on saabumas katastroof. Ta teab ka, kust see tuleb. See tuleb "trumm-puhver-nööri" rakendamisest, kuna see leidis tehastes nii palju seni kasutamata võimsust. Kui tehased toodavad üle neljakümne protsendi enam kui varem ja müük on jäänud enam-vähem samale tasemele, siis peab laoseis paratamatult järsult ja pidevalt kasvama. See on selge. Brianile ei ole vaid selge, mida nüüd ette võtta.

Tal ei ole vaja peakorteri märgukirja, mis käsib tal tegutsema hakata. Tuleb teha kiiresti midagi mõjusat.

Esialgu oli ta arvanud, et lihtne ja elegantne lahendus on olemas. Kui tehased saadavad toodangu lattu, siis praeguse mõõtmissüsteemi järgi saab tehas oma arvele kirja sisemise müügi. Kas tooteid tegelikult laos vaja on või ei, seda faktorit mõõtesüsteem ei arvesta. Tehased saavad oma preemia igal juhul kätte. Brian arvas, et tal õnnestub mittevajaliku kauba kuhjumist mõõtmissüsteemi lihtsa muutmisega peatada.

Kui sisemüük läheks kirja vaid kauba jõudmisel sinna lattu, kus seda tõepoolest vajatakse, ei laseks see tehastel ainult kõrgete näitajate nimel edasi toota, lõpetaks nende kaupade valmistamise, mida jaotusvõrk ei vaja.

ERP süsteemi võimsus, infotöötluse kiirus ja kogu vajaliku informatsiooni olemasolu võimaldasid taolist muudatust teha. Selle juurutamiseks ei kulunud kaht nädalatki.

Kuid sellel ei olnud mingit efekti, laoseis kasvas nagu ennegi.

Selgus, et tehased tootsidki ainult seda, millel jaotussüsteemis oli nõudlust. Tegelikult tulid tehastest tooted vaid vastuseks ladude tungivale nõudmisele, kui midagi tõepoolest ei jätkunud või oli kohe otsa lõppemas.

See jahmatas Brianit. Mitte et tehased poleks teinud, mida vaja — ta teadis, et tema tehasedirektorid hoolitsesid kogu kontserni heaolu eest —, kuid ta ei olnud valmis selleks, et nii paljusid tooteid ei jätkunud.

Varude puudujäägid olid kahtlemata vähenenud. Vähem kui aasta eest, enne ERP juurutamist jaotussüsteemis, ei jätkunud kaupa umbes viieteistkümne protsendi sissetulevate tellimuste täitmiseks. ERP aitas seda numbrit alandada veidi üle kümne

protsendi. Oma mõju oli lisaks ka tehaste võimsuse kasvul. Tänu sellele vähenesid varustuslüngad neljale protsendile ja kaupa tuli ühest laost teise saata harvemini. Kuid Brianile jäi täielikuks mõistatuseks see, et kui laoseis oli sedavõrd suur, miks tuli ikkagi ette märkimisväärselt palju puudujääke. Nii palju, et tehased olid sunnitud sellele pidevalt reageerima.

Ta murdis selle pähkli kallal pead. Vastuse leidmine võttis kõvasti aega.

Isegi kui tõuke tootmiseks andis kauba puudus ainult ühes laos, ei saa tehas toota vaid ühe lao tarvis. Seega tehas toodab ja saadab kaupa ka teistesse ladudesse. Need kogused peavad tõstma näiteks kuuenädalase varu ettenähtud nelja kuu tasemele. Mis tähendab, et kaup saadetakse lattu prognoosi alusel, mis ennustab läbimüüki mitmete nädalate peale ette. Ja taoline prognoos ei ole kaugeltki usaldusväärne.

Tegelikult, mis usaldusväärsusest siin rääkida, kui ühe toote prognoos ühes piirkonnas on täielik jama. Pole siis ime, et ühes kohas on neil lattu nii palju kaupa kuhjunud, teistes kohtades on aga nappus käes. Lõppkokkuvõttes peabki kusagil kaupa nappima, kui tegu on enam kui kuuesaja toote ja rohkem kui kahekümne regionaalse laoga.

Nad peavad prognoosimist parandama. See on ainus võimalus varustuslünkadest ülesaamiseks. See on ainus võimalus vältida kaupade lattu kuhjumist.

Nende uues ERP süsteemis on peen prognoosimoodul, millel on palju rohkem funktsioone, kui neil varem oli. Siiski ei ole tulemuseks saadud prognooside usaldusväärsus tõusnud. Selles osas on uus ERP süsteem neid alt vedanud.

Möödunud nädalal rääkis ta George'iga. Alguses oli George püüdnud väita, et BGSofti prognoosimoodul on olemasolevaist parim. Siis oli ta püüdnud vastutusest kõrvale hiilida, kuid Brian teadis, kuidas tal jalgealune kuumaks kütta. Ükskõik kui raske see ka ei oleks, peab BGSoft välja käima parema prognoosimooduli. Ilma ei saa.

Brian kaalub BGSofti ekspertide väljavaadet täpse prognoosi koostamiseks. Kas üldse on võimalik midagi täpselt prognoosida? Isegi kui nad sellega hakkama saavad, ei ole temal enam aega oodata. Ta peab tegema midagi otsekohe.

Ta vaatab uuesti saadud märgukirja:

> *Jaanuaris ulatus sinu divisjoni eelarve ülekulu neljakümne viie miljonini. Veebruaris kasvas see veel viiekümne kahe miljoni võrra.*

Kui nii edasi läheb, siis märtsis laseb ta veel vähemalt kuuskümmend miljonit tuulde. Isegi kui pikas perspektiivis oleks see rumal, peab tehastes tootmise lõpetama.

Tegelikult on kogu lugu pentsik. Tehased on leidnud senikasutamata sisemisi võimsusi. Nad suudavad jaotusvõrgu vajadusi hoopis paremini rahuldada. Kuid selle tulemusena läheb kõik kiiresti allamäge. See on ju täielik mõttetus.

Kindlasti on nende tegevuses midagi põhimõttelist korrast ära. Asjad on hullemad kui enne. Kuid suurem võimsus, mis ilma rahata kätte tuleb, on ju hea asi! Ärgu tuldagu talle vastupidist rääkima.

Selle veendumusega libisevad Briani mõtted põhitõdedele. Kauba ladudesse saatmise süsteemi aluseks plaanilise varude taseme säilitamine. Plaaniliseks tasemeks jaotussüsteemis on kokkuleppeliselt nelja kuu laoseis. Nii on see tema mäletamist mööda olnud kogu aeg. Samas aga, nii kaua kui tema mäletab, on keskmine laoseis kõikide toodete lõikes olnud plaanilise tasemega võrreldes poole peal, umbes kahe kuu ringis. Kuid nüüd on see hakanud muutuma. Tegelikult on üldine laoseis kiiresti kasvamas. Selle kvartali lõpuks on keskmine laoseis kolme kuu tasemel või rohkemgi.

Ta püüab otsi kokku tõmmata. Tehaste võimsus on tõusnud. Selle tulemusel on laoseis jõudmas tõesti planeeritud tasemele. Ja sellepärast on tema hädas? Kuidas on see võimalik?

Siis hakkab tal koitma. Asi on nii häbiväärselt lihtne. Nende ülesanne hoida kokkulepitud taset on vale! Plaaniline laoseis on vale!

Brian naeratab kibestunult. Neljakuuline plaaniline laoseis pandi paika süsteemi toonaseid võimalusi arvestades aastaid tagasi. Selle aluseks oli laost välja läinud kauba laoseisu taastamiseks kulunud keskmine aeg. Möödunud aastal tõstsid nad oma süsteemiga märkimisväärselt kaupade asendamise kiirust laos. Ja siiski ei tulnud kellelegi pähe see, mis on nii selge, mitte keegi ei taibanud, et kauba kiiremal jõudmisel jaotusvõrku ei ole vaja seada ülesandeks ladudes nii suure kaubavaru hoidmist.

Selle "väikese" vea tõttu oli võimalus vähendada laoseisu pannud selle tegelikult hoopis koletult kasvama.

Noh, nüüd ta teab, mida teha. Tehased saavad nüüd umbes poole kiiremini tellimusi täita kui varem, seega tuleb plaanilist laoseisu taset umbes poole võrra kärpida.

Rohkem pole vaja midagi teha. Ta ei pea tehastes tootmist lõpetama. Selle tagab tehaste tegevusnäitajate muutmine, mille ta sisse viib. Uued mõõtarvud ei premeeri enam tehaseid lattu saadetud mittevajaliku kauba eest, ja seega peatab varude plaanilise tasemete vähendamine ületootmise. Laoseisu kasv pidurdub. Tegelikult surub kontrollarvude vähendamine vaid kuu võrra laoseisu madalamale tasemele kui kunagi varem. See ongi kannapööre. Vabaneb sularaha. Peakorter jätab ta hinge rahule. Temast saab kangelane.

Brian hakkab rahulolevalt kõigile asjaosalistele e-kirju kirjutama, käskides kärpida laoseisu kontrollarvu poole peale. Ülesanne ei ole mingi tühi-tähi. Ta teab, et muudab midagi olemuslikku. Ta peab asja igakülgselt lahti seletama. Muidu on tulemuseks suur segadus, valestimõistmine ja isegi viha.

Milline on tehasedirektorite reaktsioon? Nemad hakkavad ajama, et kontrollarvude vähendamine sunnib neid tootma liiga väikeste partiidena. Neil on omal moel õigus, kuid siin ei tohiks

olla tõsist probleemi. Brian otsustab, et ta peab võtma aega ja kaaluma, kuidas seda vastuväidet juba eos lämmatada.

Varem, kui ühes laos oli kaubast puudus käes, oli enamikus teistes ladudes tegeliku laoseisu ja planeeritud varude taseme vahe umbes kaks kuud. See tähendas, et tehased suutsid korraga katta umbes kahe kuu tarbimisnõudluse kogu turu ulatuses.

Kuid nüüd, kui ta viib laoseisu plaanilise näitaja kahe kuu tasemele ja ühes laos on kaupa juurde vaja, siis ülejäänud ladudes seda enamasti vaja ei ole. Ja nendes vähestes kohtades, kus laoseis on alla kahe kuu, on puudu ilmselt vaid nädala või paari varu. Liiga vähe, et isegi pool autokoormat täis saaks.

See tähendab, hakkab Brian paanikasse sattudes taipama, et keskmine kogus, mille tehas korraga väljastab, on vaid ühe lao kahe kuu kaubavaru suurune. See on umbes neli protsenti traditsioonilisest kogusest. Teades, et seadistamise peale kulub umbes kümme protsenti ajast, taipab Brian, et niivõrd väikeste koguste puhul neelab seadistamine peaaegu kogu võimsuse. Tehastele jääb vähem kui pool endisest võimsusest. Nad ei suuda tootmises müügiga sammu pidada.

Seega ei ole laoseisu kontrollarvude vähendamine tark tegu, eriti kui arvestada, mil moel see mõjutab toodete kättesaadavust turul järgmises kvartalis. Äärmiselt pettunult taipab Brian, et ta on ringiga alguses tagasi. Lahenduseks peab olema märgatavalt täpsem prognoos. Kuid antud hetkel puudub tal valikuvõimalus. Ta peab tegutsema.

Kui ta on lõpetanud e-kirjad kontrollarvude vähendamise kohta poole võrra, võtab ta telefoni ja helistab George'ile.

George paneb toru hargile ja haarab kahe käega peast kinni. Mida nüüd peale hakata?

Brian käib peale, et ta installeeriks neile tulevast läbimüüki täpselt ennustava prognoosimooduli. Pärast nädal aega kestnud meeleheitlike märgukirjade saatmist ja telefonikõnesid õnnestus

tal lõpuks Lenny kätte saada. Vaid selleks, et kuulda, kuidas ta ei kavatse midagi ette võtta. Tegelikult Lenny naeris ta välja. Ta ütles, et ühe toote kohta ühes kindlas piirkonnas ei ole võimalik mitme nädala peale täpset prognoosi koostada. See on teoreetiliselt võimatu.

George ei saanud Lenny seletusest täpselt aru, kuid ta sai aru, et BGSoft paremale prognoosimudelile kätt külge ei pane.

Mis küll sundis teda sellist vastikut töökohta valima? Mida ta ka ei teeks, ikka ei ole see küllalt hea. Ikka uuesti ja uuesti surutakse talle püss kuklasse asjade eest, millega tal ei ole vähimatki pistmist.

Ta ajas end Pierco rakendusega poolsurnuks. Tal tuli pidevalt võidelda klientide mõistusevastaste soovidega, tarkvara programmeerijate aeglusega, puukidega, kokkusobimatusega ERP süsteemis. Tundus, et pärast aastatepikkuseid vaibumatuid pingutusi oli ta suutnud asjad käima panna. Tal oli õnnestunud teha sellest keerulisest projektist KPI musternäidis, firma, mis oli neile parimaks soovituseks.

Ja nüüd on kõik läbi.

Brian andis mõista, et kui prognoosimooduli täpsus oluliselt ei parane, siis ta KPI potentsiaalseid kliente enam vastu ei võta, et ta ei saa soovitada süsteemi, mis on otseselt süüdi saja miljoni dollari suuruses laoseisu kasvus. Ta andis ka mõista, et tõstatab selle küsimuse ka teiste Pierco divisjonijuhtidega. Kuid Lenny, ainus inimene, kes midagi teha saaks, ei võta teda isegi jutule.

George'ile aitab. Ta otsustab asja enda kaelast Maggie kaela veeretada. Võib-olla õnnestub temal Lennyle aru pähe panna. Tal on ükskõik. Ta tahab, et teda teise projekti peale üle viidaks.

Stjuardess viib Maggie toidukandiku minema. Nüüd saab ta uuesti oma e-posti kallale asuda. Järgmine kiri on George'ilt. George'ilt tulevad alati head uudised. Pealegi on tema kirjeldused potentsiaalsete klientide külaskäikude kohta Piercosse üli-

malt vaimukad. Naeratades klikib ta avamiseks kaks korda tema kirjale.

Seda naeratust ei jätku kauaks.

Gailil on algusest peale õigus olnud. Nad oleks pidanud tehnoloogia müümise juurde jääma. Siin on teile tarkvara, siin spetsifikatsioonid. Tarkvara töötab spetsifikatsioonide järgi. Kõik. Minu töö on tehtud, kõik on rahul. Aga ei, nemad tahtsid hakata väärtust müüma. Milline viga!

Brian tahtis tootmise jaoks tarkvara saada. BGSoft tegi tarkvara valmis. KPI installeeris selle. Õnnestunult. Tarkvara töötab, annab tulemusi. Hämmastavaid tulemusi. Kas nad saavad nüüd loorberitele puhkama jääda? Kas nad ei või nautida tunnet, et on teinud valmis hea asja ja kõik on rahul? Ei, kaugel sellest.

Siin nad siis kolme kuu möödudes on — näoli poris. Ja mitte sellepärast, et tootmises midagi viltu läks. Tootmises on kõik tipp-topp.

Tulemused jaotussüsteemis on saja miljoni võrra kehvemaks läinud ja nüüd on nemad süüdi. Vaat, mida väärtuse müümine tähendab! Sinu vastutusel ei ole piire.

Sada miljonit dollarit. Maggie'le ei valmista raskusi kujutada ette, mis saab siis, kui jutt laiali läheb. Nüüd, mil konkurendid BGSofti ja KPI peale nii kadedad on, ei kõhkle nad hetkekski seda ära kasutamast, nad hakkavad seda igal tänavanurgal kuulutama. On üks asi, kui ühe tööga viltu veab. Ja sootuks teine, kui sinu parim töö, millele sa oled kõige sagedamini viidanud, mida sa oled näidanud kümnetele potentsiaalsetele klientidele, osutub korraga kõige jubedamaks õudusunenäoks.

Kas suudab ta veenda Brianit, et too suu kinni peaks? Ainult siis, kui ta lubab, et nad kõigest jõust lahendust otsivad. Aga see tähendab, et tuleb sundida Lennyt asi käsile võtta.

Kahtlemata ei ole see kerge. Eriti siis, kui Lenny on veendunud, et paremat tarkvara ta luua ei saa. Kurat, miks ei võiks ta vähemalt teeselda! Keegi ei ootagi, et uus tarkvaramoodul vä-

hem kui kuue kuuga valmis saaks. Kuue kuuga leiab Brian kindlasti mingi lahenduse. Mingi tarkvaravälise lahenduse.

Täis otsustavust Lennyle hirmsat survet avaldada, pöördub ta George'i kirja juurde tagasi. Mida siis Lennylt täpselt paluma peab?

George'i kirja teistkordselt lugedes taipab Maggie ägades probleemi suurust. Asi on tunduvalt hullem, kui esialgu paistis.

Pierco loo vaka all hoidmisest ei ole vähimatki kasu. Juhtum Briani divisjonis ei ole juhuslik möödalaskmine, tegemist ei ole ühe õnnetu juhtumiga. Tegemist on hoiatusega sellest, mis neid igast kandist tabama hakkab.

George ütleb selgelt, et Brian ei näita nende peale näpuga mitte ilma asjata. Just nende tarkvara aitas tehastes välja tuua nii tohutuid peidetud võimsusi. Ja kui tootmine kõvasti suureneb, müük aga jääb maha, siis on paratamatuks tulemuseks laoseisu kasv jaotussüsteemis. Seda probleemi ei teki tellimise peale töötavates tehastes, kuid paratamatult seal, kus toodetakse prognooside alusel. Lõpptoodangu laoseis kasvab.

Kui paljudesse jaotusvõrku toitvatesse tehastesse on nad oma uue tootmistarkvara installeerinud? Umbes pooled selle aasta projektidest on just sellised.

Ning kõik need kümned projektid lähevad sama teed, kuna tootmise juhtimise süsteem on peaaegu alati edukalt võimsust suurendanud. Laoseis suureneb ja nemad on süüdi.

Ühe juhtumi võib maha vaikida. Võib-olla isegi kaks või kolm. Aga mitte kümneid. Millise kuulsuse nad endale külge saavad! Kõik ettevõtted põgenevad nende tarkvara nagu katku eest.

Hetke pärast küünitab ta oma portfelli poole, valmis järgmise lennukiga tagasi sõitma. Scott peab sellest kuulma ja tegu pole telefonijutuga.

17

18. märts 1999

"Ma loodan, et sa tead, mida teed," sosistab Maggie Scotile, suutmata end tagasi hoida, kui mees püsti tõuseb, et üles poodiumile minna.

Scott surub Craigil kätt, tänab teda tutvustamise eest ja keerab end kuulajate poole.

Pierco väike auditoorium on pilgeni rahvast täis. Briani märgukiri kõikide divisjonide asepresidentidele, millele järgnes grupi finantsala asepresidendi märgukiri, on tekitanud tõsist muret. Muidu oleks raske seletada, miks tänane koosolemine nii kiiresti korraldatud sai. Kohal ei ole mitte ainult divisjonide asepresidendid, vaid ka kõikide tehaste direktorid ja laojuhatajad peaaegu täies koosseisus.

Scott teab, et ta hakkab kõnelema potentsiaalselt vaenulikele kuulajatele. Need inimesed on mures selle pärast, mida nad Briani divisjonist kuulnud on. Kumu levib kiiresti ja on loomulik, et nad peavad süüdlaseks BGSoftist tulnud ideed. Scoti jaoks on oluline, et ta suudaks nende vaenulikkuse endalt kõrvale juhtida, muuta "teie meie vastu" olukorra "teie ja meie üheskoos probleemi vastu" olukorraks.

Ta alustab rahulikul ja asisel toonil: "Eelmises kvartalis hakati Briani divisjoni kõigis seitsmes tehases juurutama piirangute teoorial põhinevat tootmissüsteemi. Kas nende tehaste direktorid ei annaks endast märku?"

Käed kerkivad kolmanda ja neljanda rea kõige vasakpoolsemas otsas.

Scott vaatab neid ja küsib: "Kas tulemused on olemas?"

Paar kolm neist vastavad jaatavalt.

Sellest Scotile ei piisa. Ta peab tegema selgeks, et antud olukord on kardinaalselt erinev sellest, millega inimesed harjunud on. Siin ei ole tegu probleemidega, mis oleksid tekkinud ettevõttele kas vale tegutsemise või tegevusetuse tõttu, siin ei ole tegu juhtumiga, mille puhul peaks süüdlasi otsima.

"Ma ei kuule teid," vastab Scott. "Proovime uuesti." Ning pannes käe kõrva taha kordab ta valju häälega: "Kas tulemused on olemas?"

Seitse tehasedirektorit teavad, et Scott üritab BGSofti kaitsta. Aga nad teavad, et ka neil on sellest abi. Seega pole karta, et neid hakataks tehtu eest süüdistama. Olles saavutatu üle tõeliselt uhked, möirgavad nad kooris: "JAA!"

Scott teab, et nüüd on tal kindel pind jalge all ja seega ei kõhkle ta edasi pressimast. "Kas on tõsi, et ilma masinaid ja tööjõudu lisamata suudate te toota vähemalt nelikümmend protsenti rohkem kui varem?"

Nad vaatavad üksteisele otsa. "Jah," kostab kindel vastus.

Sellel vastusel on oma mõju. Auditoorium hakkab sumisema. Scott ei kiirusta jätkama. Ta ootab, kuni kõikide tähelepanu on temale suunatud. Siis ta küsib: "Kas te läheksite vanade meetodite juurde tagasi? Selle juurde, kuidas tehaseid varem juhiti?"

Nad kinnitavad kõhklemata ja entusiastlikult, et ei ole mingit võimalust ega põhjust vana juurde tagasi pöörduda.

Scott on rahul ja jätkab, luues silmsideme erinevates kohtades istuvate inimestega. "Aasta algusest alates on enamikes Pierco tehastes rakendatud "trumm-puhver-nööri" ja puhvrite juhtimist," teatab ta. "Ma olen kindel, et need, kes jaanuaris alustasid, näevad juba tulemusi."

Seda kinnitatakse mitmelt poolt.

Scott teab, et vähemalt tehaste direktorid on nüüd tema poolt. On aeg probleemi kallale asuda. Kuid ta peab olema ettevaatlik,

ja tegema seda viisil, mis annab kõigile kindlustunde, et nende peale ei hakata näpuga näitama.

Ta teatab karmi häälega: "Sellel olulisel edasiminekul tootmises on vastik kõrvalmõju." Ta teeb pausi ja jätkab siis: "Selle aasta esimese kahe kuu eest peab müügiosakonda õnnitlema, sest läbimüük on suurenenud kaks protsenti. Aga kui te mõtlete sellele, et tehased on suurendanud tootmist neljakümne protsendi võrra, siis mis on paratamatuks tulemuseks?"

Ta ootab veidi, enne kui sõnaselgelt vastata. "Paratamatu tulemus on see, et laoseis suureneb."

Nüüd pöördub ta esimeses reas istuva korporatsiooni finantsala asepresidendi poole ja küsib: "Kui palju on laoseis suurenenud?"

Finantsjuht tõuseb püsti ning ütleb kuulajate poole pöördudes: "Aasta algusest peale on laoseis suurenenud rohkem kui saja viiekümne miljoni dollari võrra. Minu arvutused näitavad, et kui ületootmise lõpetamiseks midagi ette ei võeta, siis kasvab laoseis hirmuäratava tempoga üle kahesaja miljoni kuus. Ma ütlen teile, kui tugevad me finantsiliselt ka ei oleks, niisugust sularaha äravoolu me endale lubada ei saa." Ta jääb hetkeks veel auditooriumi vaatama ja teatab siis: "Meil on probleem!" Ta võtab aeglaselt istet.

Häält kergitades kordab Scott: "Kahtlemata on meil probleem." Ja siis ta lisab: "Laoseisu kasvu taga on tehaste suurenenud võimsus. Aga kuhu varud koonduvad? Jaotusvõrku. Küsige ükskõik milliselt laojuhatajalt, kui masendav on vastutada järjest suureneva laoseisu eest, kui sinu võimuses ei ole midagi ette võtta. Kivi on jaotusvõrgu kapsaaias, aga nemad seda probleemi ei tekitanud, ja nad ei saa seda ka kuidagi lahendada."

Scott otsustab reaktsiooni järgi, et nüüd on ka laojuhatajad tema poolt. Aeg on edasi minna ja kaaluda võimalikke lahendusi. Inimestel on kalduvus radikaalsetele lahendustele vastu seista ning tema pakutav lahendus on ülimalt radikaalne. Eile panid

nad koos pead tööle: Craig, Brian, Maggie ja tema ise, et leida sellele sobivaim esitusviis. Nad arutasid seda mitu tundi. Ei olnud raske jõuda kokkuleppele, et parim viis lahenduse avamiseks on küsimused ja vastused. Vaieldi selle üle, millist mehhanismi kasutada. Brian soovitas, kuidas seda teha. Craigile ja Scotile see meeldis, kuid Maggie oli kategooriliselt vastu. Kuid nad said tast jagu. Siis kulus Brianil ja Scotil suurem osa õhtust harjutamise peale. Nüüd paistab, kas see töötab või ei.

Kõigepealt peab Scott pinda ette valmistama. "Noh, mida me siis ette võtame?" küsib ta kuulajailt. Ta jätkab otsemaid: "Teie finantsjuht pakkus välja lihtsa lahenduse. Te kuulsite selle mehe sõnu. Ta ütleb, et te lõpetaksite ületootmise. Kaaluge seda. Miks ei lõpeta te lattu kuhjuvate toodete valmistamist?"

Mitu tehasedirektorit püüavad üheaegselt vastata. Laojuhatajad on ilmselt teist meelt. Lärmi tõttu ei kuule varsti enam midagi.

Scotil kulub paar minutit, enne kui nad niivõrd maha rahunevad, et ta saab öelda: "Ma arvan, et mõlema leeri esindajad peaksid lavale tulema."

Nii nagu nad arvasidki, vabatahtlikke ei ole, kui kohal on president ja kõik asepresidendid.

Scott sõnab naeratades: "Kui vabatahtlikke ei ole, siis teeme nii nagu sõjaväes. Brian, sina oled vabatahtlik. Tule lavale!" Scott lisab kuulajate poole pöördudes: "Tootmise ja turustuse eest vastutava asepresidendina suudab Brian esindada korralikult mõlemat poolt. Pealegi on tema kogu selle segaduse algataja."

"Me harjutasime enne," tunnistab Scott kuulajaile, kui Brian mikrofoni särgi külge kinnitab.

Kui ta on end valmis seadnud, hakkab Scott teda "intervjueerima".

Nad leppisid kokku, et nad ei tohi eeldada, nagu saaks enamik saalis istuvaist juhtidest olukorrast samavõrd hästi aru nagu Brian. Nemad ei ole kulutanud nii palju aega lahenduse

leidmiseks. Seega tuleb Scotil ja Brianil eelkõige nende arusaamist süvendada.

"Brian, kas järsult kasvanud laoseisu probleem on sulle tuttav?"

Brian, kes ei ole harjunud näitlema, ei suuda naeratust peita. "Nalja teed või? Saja viiekümnest miljonist dollarist, mida siin mainiti, langeb peaaegu pool minu divisjoni arvele."

"Siis oled sa ilmselt juurelnud selle probleemi kallal?"

"Eelmisel kuul ma millestki muust ei mõelnudki."

"Jah, ma näen, et sul pea suitseb," torkab Scott ja esitab siis küsimuse, mida kõik ootavad. "Aga miks sa siis ületootmist ära lõpetanud ei ole?"

"Mida sa ületootmise all mõtled?" küsib Brian.

"Ma eeldan, et iga toote jaoks on igas laos pandud paika teatud plaaniline varude tase."

Brian kinnitab, et nii see on. "Traditsiooniliselt on minu divisjoni varud nelja kuu tarbimise tasemel."

"Seega on ületoodang kõik see, mida toodetakse ja saadetakse lattu üle planeeritud taseme," vastab Scott.

"Kui sa ületootmist niimoodi defineerid, siis ei ole ükski minu tehas kunagi midagi üle tootnud," ütleb Brian presidendi otsa vaadates.

Scott teeb üllatunud näo. "Kuidas siis laoseis muudkui aga suureneb?"

"Varem oli tegelik laoseis kusagil kahe kuu tasemel," seletab Brian. "Nüüd liigume me kolme kuu taseme poole. Olles endiselt allpool planeeritud taset."

"Ah soo." Scott paistab segaduses olevat. "Sa siis ütled, et mingit ületootmist pole olnud?"

"Kõik sõltub sellest, mida sa nimetad ületootmiseks," vastab Brian. "Minu definitsiooni järgi on see niisugune tootmine ja lattu saatmine, mis ei lase ladudel paremini kliente teenindada."

"Kõlab mõistlikult," on Scott nõus. "Aga kas mina ei rääkinud samast asjast? Kas planeeritud taset ei pandud siis paika lähtuvalt kogustest, mida on klientide teenindamiseks vaja?"

"Jah, aga ennevanasti," vastab Brian. "Aga kuna nüüd saavad tehased ladudest andmeid varude kohta peaaegu reaalajas, ja kuna tehased on oluliselt oma võimsust suurendanud, on olukord muutunud. Aeg tellimuse esitamise ja täitmise vahel on kahanenud keskmiselt poole võrra. Seetõttu peaks planeeritud taset poole võrra vähendama."

"Kena," lausub Scott. "Vähenda varude plaanilist taset poole võrra ja ära tooda rohkem, kui see uus tase lubab."

"Nii me nädal tagasi tegimegi," vastab Brian.

"Aga laoseis kasvab endiselt?"

"Ei. Sellest saime me jagu, minu divisjoni laoseis on vabalangemises."

"Milles on siis probleem?" Scott esineb nagu tõeline näitleja. "Miks te mu siia kutsusite?"

"Sellepärast, et uue planeeritud taseme järgi tootmisel on ka oma hind." Brian lisab dramaatiliselt: "Nii kõrge hind, et minu meelest on ravim hullem kui haigus ise."

"Mis hind? Millest sa räägid?"

"Puudujääkidest laos," vastab Brian lakooniliselt.

"Puudujääkidest?" Scott ei lange osast välja. "Mina sain aru, sa rääkisid sellest, et teil on liiga suur laoseis. Kust need lüngad tulevad?"

"Jaotussüsteemis on igat toodet ülearu palju. Puudujääk tähendab seda, et konkreetne toode puudub konkreetses laos. Veebruari lõpus esines meil varustuslünki vaid saja kolmekümne kahel korral. Viimasel nädalal tõusis nende üldarv umbes kahekümne võrra päevas. Sa küsid, kust see tuleb? Noh, Scott, sa küsisid ka, miks me su siia kutsusime. Ma ütlen sulle, puudujäägid tulenevad otseselt sinu ERP süsteemist."

Scott astub sammukese tagasi ja tõstab käe, nagu tahaks end kaitsta. "Pea kinni! Kuidas on võimalik, et minu ERP süsteem põhjustab sinu juures varustuslünki?"

Scoti komejanti nähes suudab Brian vaevu naeru tagasi hoida. Kuid ta jätkab vapralt. "Kas see pole siis ilmselge? Me vähendasime laovarude plaanilist taset neljalt kuult kahe kuu peale. Kuid me saadame tehastest endiselt kaupa lattu vastavalt tarbimisprognoosidele, mis on koostatud mitmeks nädalaks ette. Kahju, Scott, et mina pean seda sulle ütlema, aga ERP abil saadud prognoos on kehvemast kehvem."

Ruumi täidab heakskiitev mõmin. Eile olid nad arvanudki, et selleks ajaks peavad kõik peasüüdlaseks prognoosi. Kõikide meelest on lahenduseks parem prognoos. Seega tuleb neil enne omapoolse lahenduse väljapakkumist kuulajad sellest ummikteest mööda juhtida. Neil oli plaanis praeguse prognoosi üle kõvasti lärmi lüüa.

Brian ei unusta oma joont. Ta ütleb agressiivselt: "Teie ERP süsteemi poolt antud prognoos on peaaegu sama ebatäpne kui ilmaennustus kuu aja peale ette." Sellele järgneb kõva naer.

Scott ootab, kuni kõik rahunevad, ja ütleb siis laia naeratusega: "Ei, Brian, see ei ole peaaegu sama ebatäpne kui ilmaennustus. See on täpselt sama ebatäpne."

Kui tema häält uuesti kuulda on, räägib ta edasi: "Kehv prognoos ei ole BGSofti arvutisüsteemi viga. Tõde on selles, et teoreetiliselt on võimatu määrata täpselt konkreetse toote tarbimise taset mingis regioonis nädalate viisi ette. Täpselt nii nagu teoreetiliselt on võimatu nädalate viisi ette ennustada, kui soe või külm on ilm mingil konkreetsel päeval. Meie tarkvara sobib vaid trendide ennustamiseks, millekski enamaks see ei kõlba."

Scott ootab, kuni see oluline informatsioon on kõigile kohale jõudnud ja jätkab siis: "Aga Brian, teil on suured kogemused tootmises piirangute juhtimise alal. Kui prognoos teile muret teeb,

miks ei kasuta te piirangute juhtimisel põhinevaid rakendusi turustuses?"

"Ma ei teadnudki, et taoline rakendus turustussüsteemi jaoks olemas on. Räägi meile sellest lähemalt."

"See põhineb faktil, et prognoosi suhteline täpsus on ettevõtte erinevates osades erinev. Enamus kaubavarudest peaks asuma kohas, kus prognoos on kõige täpsem."

"Ei saa aru," lausub Brian. Siis keerab ta näoga kuulajate poole ja küsib: "Kas teie taipate, millest ta räägib?"

Peaaegu kõik kinnitavad, et ei taipa.

"Mis siin siis nii keerulist on?" küsib Scott süütult. "Kas te ei tea, et prognoos muutub seda ebatäpsemaks, mida väiksema ja väiksema koguse kohta te prognoosi teete? Läbimüük ühes poes võib järgmisel nädalal vabalt olla käesoleva nädala läbimüügist kolm korda suurem või väiksem, seda on võimatu prognoosida. Kuid on äärmiselt ebatõenäoline, et nii suure amplituudiga kõikumisi tuleks ette, kui vaadata kõikide Põhja-Ameerika poodide käivete summat."

"Nõus," ei vaidle Brian vastu. "Ja mis siis?"

"Seega arvan ma, et mõttekas oleks hoida kaubavarusid nendes kohtades, kus nende kohta kehtib tervet kontinenti hõlmav prognoos; selles kohas on prognoos nii täpne kui üldse võimalik."

"Ja kus taolised kohad asuvad?" küsib Brian.

"Tehastes," vastab Scott. "Tehas toodab terve kontinendi tarvis. Miks mitte hoida enamikku varudest just seal, kus seda kaupa toodetakse?"

"Scott, võib-olla on sinu soovituses oma mõte, aga ma olen kindel, et enamik selles saalis istujaist ütleks, et sul ei ole meie ärist aimugi," vastab Brian. "Meie äris ei hoita valmistoodangut tehastes. Vaata, me tegime jaotussüsteemi, selleks et kaup oleks kliendile võimalikult lähedal. Nad ei hakka ootama, kuni see te-

hasest kohale jõuab. Kui nad meie tooteid tellivad, siis nad eeldavad, et need jõuavad kohale samal päeval."

"Ma tean," kinnitab Scott talle ja kogu kuulajaskonnale. "Ma tean, et te ei hoia oma valmistoodangut tehastes. Aga kas te ei peaks seda tegema?"

"Sa pead küll kõvasti vaeva nägema, enne kui sa meid selles veenda suudad," ütleb Brian otsustavalt.

"Kas ma ei võiks vähemalt proovida?" küsib Scott.

"Palun väga."

"Brian, sa ütlesid, et varustuslünkade ja puudujääkide arv kasvab praegu hirmuäratava kiirusega — kahekümne võrra päevas."

"Just nii."

"Miks?" küsib Scott ja lisab kähku: "Ära hakka mulle rääkima, et prognoosi täpsus järsku peadpööritavalt halvenes."

"Ei, sugugi mitte. Prognoos on täpselt sama kehv nagu ennegi. Puudujääkide kiire kasv tuleneb otseselt sellest, et me vähendasime märkimisväärselt plaanilist varude taset. Asi on selles, et kui ühes laos on mingist kaubast puudus käes, siis ei ole mõtet valmistada sama toodangut ka teistele ladudele. Lihtsamalt öeldes ei saa me seda kaupa teistesse ladudesse saata. Vajalik kogus nende jaoks, kellel puudus käes, on tunduvalt väiksem kui üks autokoorem. Tulemuseks on see, et tehased toodavad nüüd kaupa imetillukeste partiidena. Nii pisikestena, et suurem osa ajast kulub liinide seadistamiseks. Pole ime, et me suudame järjest vähem ladude tellimusi täita."

"Saan aru," ütleb Scott. Hetke pärast ütleb ta: "Aga ma ei saa aru."

"Millest sa aru ei saa?"

"Ma ei saa aru, miks siis, kui tehas ühe lao tellimust täidab, ei või ta viis korda nii palju toota? Saatke nii palju kui vaja sellesse lattu, kust tellimus tuli, ja hoidke ülejäänut tehases. Kui kaua ku-

lub aega, enne kui ka teised laod sama toodet tellivad ja kõik tehasest välja läheb? Kaks nädalat? Kolm?"

Brian teeb mõtliku näo. "Me pole valmistoodangut kunagi varem tehases hoidnud, kuid pikemalt kaalumata ei näe ma põhjust, miks taoline plaan ei peaks töötama." Ta pöördub tehasejuhtide poole. "Mida teie arvate?"

Üks neist vastab: "Ma ei tea, kas mul on piisavalt laopinda."

"Oletagem, et see probleem saab lahendatud," ütleb Brian. "Me leiame teile kusagil lähiümbruses ruumi. Tegelikult võiks korraldada nii, et me kasutame seda ladu, mis teist ainult tunni tee kaugusele jääb. Mis te sel juhul taolisest ideest arvate?"

"Täiesti mõistlik idee," kõlab vastuseks.

"Brian," ütleb teine tehasedirektor. "Need väikesed kogused ajavad meid hulluks. Iga asi on praegusest olukorrast etem. Aga ega sa nalja ei tee? Kas sa lubad meil tõesti valmistoodangut tehases hoida?"

"Too mulle kasvõi üksainus põhjus, miks seda teha ei võiks?"

"Ma ei tea. Võib-olla ettevõtte sise-eeskirjad?"

Brian lööb lihtsalt käega ja ütleb Scoti poole pöördudes: "Me peame seda omavahel täpsemalt arutama, kuid mööngem, et idee pole paha."

Pinnas on ette valmistatud. On tulnud aeg nende lahenduse tuuma kallale asuda.

Scott hoiab end tagasi, et mitte üle vasaku õla sülitada, ning alustab: "Kui valmiskauba hoidmine tehases võiks olla mõistlik idee, miks mitte teha siis veel üks samm. Nagu me juba ütlesime, on prognoos kõige täpsem tehase tasemel. Mis saaks siis, kui tehases oleks — ütleme — kolme nädala varu igast seal valmistatud tootest. Mis siis saaks?"

Enne kui inimesed hakkavad peas vastuväiteid kokku seadma, läheb Scott edasi: "Mõelge selle peale. Tehastel ei ole kunagi vaja enam väikestes kogustes toota. Mis aga veelgi tähtsam, vaadake, kuidas tehased saavad paremini ladusid varustada. Kui

kõik tooted on tehases olemas, saavad tehased kasvõi iga päev ladude varusid täiendada. Ja see oleks majanduslikult kasulik. Ühe toote hulk, mida laod päevas müüvad, on väike, aga kui te arvate kokku kõik erinevad tooted, mida üks tehas lattu saadab, siis teevad need kogused ühe koormatäie välja küll."

"Lase mul natuke seda asja seedida." Brian, mängides oma rolli, võtab selle lahenduse kokku ja seletab: "Iga tehas hakkaks valmistama toodangut oma lattu. Regionaalsed laod ei pea siis tellima kaupu prognoosi järgi. Laost välja läinud ehk müüdud kaup lihtsalt asendatakse järgmisel hommikul tehasest tulnud kaubaga. Scott, see, mida sina soovitad, käib peaaegu risti vastu meie tänasele praktikale. Täna lükkame me toodangu tehasest lattu, niipea kui see valmis on saanud. Sinu jutu järgi peame me üle minema lükkamiselt tõmbamisele. Valmistoodangut hoitakse tehases ja sealt tõmmatakse seda ära vastavalt tegelikule müügile."

"Täpselt," kinnitab Scott. "Noh, mida sa arvad?"

"Ma arvan, et ma näen siin potentsiaali, kuid mu pea kihab äritavatest küsimustest. Ma olen kindel, et nii on kõigi siinviibijatega. Kuidas on, Scott, kas ütleme need küsimused kõva häälega välja?"

Täpselt nagu Craig oli ennustanud, kerkib esimesena finantsjuhi käsi. "Vabandage, mina arvasin, et tänase kokkusaamise ainsaks eesmärgiks on leida vastuvõetav laoseisu vähendamise viis. Mulle tundub, et praegu kuulen ma täpselt vastupidist juttu. Kas te tõesti teete ettepaneku ehitada uusi ladusid, et neid kaupa täis kuhjata?"

Scott ja Brian on selleks küsimuseks hästi ette valmistatud.

"Ma saan aru, kuidas teil tekkis mulje, nagu ma soovitaksin suurendada Pierco laoseisu," vastab Scott. "Kuid asi ei ole nii. Tegelikult soovitan ma, kuidas kogu laoseisu märgatavalt vähendada."

"Sellest ma tahaksingi kuulda," ütleb korporatsiooni finantsjuht.

"See kõlab nagu mingi mustkunst," naeratab talle Scott. "Me teeme juurde, kuid koguhulk väheneb. Veider. Et taibata, kuidas niisugune ime toimuda saab, peame mõistma, milline mõju on tehase ladudel kauba hulgale, mida igas regionaalses laos hoidma peab." Pöördudes Briani poole, ütleb ta: "Tule mulle appi. Kuidas te määrate plaanilist laoseisu taset regionaalsetes ladudes?"

"Tegelikult on see üsna lihtne," vastab Brian. "Selle tingib varude taastamiseks kuluv aeg. Ütleme, et kui laos tootevaru taastamiseks vajatav aeg on kuus nädalat, siis teoreetiliselt peab meil olema kuuenädalane plaaniline laoseis. Loomulikult peab meil turu nõudluse kõikumiste tõttu olema suurem varu, nii umbes kümneks nädalaks."

"Miks teil siis on plaanilise varu tase määratud nelja kuu suurune?"

"Sest me ei taasta varusid kohe, kui üks asi müüdud on. Laod saadavad oma tellimuse alles siis, kui teatud kauba hulk on jõudnud miinimumtasemeni. Pealegi ei tohi unustada fakti, et me ei tea, millal tellitud varude kohalejõudmine tegelikult aset leiab. Võib juhtuda, et tehas saab korraga tellimuse paljudele toodetele ja varude taastamise aeg võib venida kaks korda pikemaks."

"Ah soo," ütleb Scott. "Kui kõik tooted on tehases saadaval, milline oleks sinu arvates siis regionaalsete ladude plaaniline tase?"

"Sel juhul oleks varude taastamiseks vaja vaid transpordile kuluvat aega," hakkab Brian vastama. "See oleks senisest ainult palju lühem, ning lisaks sellele ka kindlam. On ladusid, kus see tähendaks varude taastamist paari-kolme päeva jooksul. Nende puhul piisaks ühenädalasest plaanilisest tasemest. Ma arvan, et keskmiselt võime me julgesti rääkida vähem kui paarinädalasest plaanilisest laoseisust. Ja sellest piisaks, et saavutada meie töötusharu jaoks ennekuulmatult hea teeninduse tase."

"Suurepärane." Scott on rahul. "Brian, ma tahaksin siinkohal rõhutada üht asja. Te olete harjunud suure erinevusega plaanitud ja tegeliku laoseisu taseme vahel. Teie ülesanne on hoida nelja kuu taset, tegelikult on teil olemas aga umbes kahe kuu varu. Uue meetodi puhul taolist lahknevust ei teki. Regionaalses laos peab planeerima kaubavaru kaheks nädalaks, ja kui seda iga päev tehasest täiendada, siis moodustubki kahenädalane laoseis ühtekokku laos ja teel olevast kaubast."

"Jah," kinnitab Brian.

"Milline peaks olema plaaniline laoseis tehase ladudes?"

"Kolm nädalat on rohkem kui küllalt," vastab Brian kõhklemata. Ja siis teeb ta kokkuvõtte: "See tähendab, et tehase ladude, autode ja regionaalsete ladude peale kokku räägime me maksimaalselt viienädalasest laoseisust."

Ta vaatab finantsjuhi poole. "Kui me võrdleme seda olukorraga, mis oli enne kaubavarude kuhjuma hakkamist, siis tähendab see, et meil vabaneb üle viiesaja miljoni dollari rahalisi vahendeid, mida me saame kasutada. Ning samal ajal lõpevad kaupade pendeldamine ladude vahel ja nõutava kauba puudujäägid."

"See mulle juba meeldiks," vastab finantsjuht.

Tõuseb hulgaliselt käsi. Brian otsib nende hulgast laojuhataja. Ta annab ühele märku.

"Minu ladu on Kentuckys. Mina jään kõikidest meie divisjoni ladudest vaid mõne päevateekonna kaugusele."

"Küll teil alles veab," katkestab teda Scott. "See tähendab, et teie laoseis võib olla minimaalne. Teie laokäibe kordaja tõuseb taevasse."

Laojuhatajale ei paista see eriti muljet avaldavat. "Ma muretsen oma kaadri pärast. Kui laoseis oluliselt väheneb, mis siis neist saab?"

"Oma regiooni piires jääb teie müügikäive samaks," tuletab Scott talle meelde. "Need muutused, millest me räägime, et mõjuta teie laost läbi käiva kauba hulka."

Brian lisab omal poolt: "Laoseisu drastiline vähenemine tähendab seda, et te kasutate vaid väikest osa hoiupinnast. Kahtlemata suurendab see omakorda kauba käitlemisefektiivsust. Teisest küljest tuleb teil aga tegelda hoopis suurema arvu toodetega, mida teile tehasest iga päev saadetakse. Ma ennustan, et paljud saadetised koosnevad rohkem kui ühest tootest. See suurendab teie inimeste töökoormust. Lõppkokkuvõttes tuleb ilmselt sama välja. Teie inimeste töökohad ei ole ohus."

Paistab, et see laojuhataja jäi rahule. Scott hakkab järgmist küsijat valima, kui Brian nende stsenaariumist kõrvale kaldub ja laojuhatajale ütleb: "Mul on teile üks küsimus. Praegu olete teie see, kes esitab tellimuse, et tooted lattu saadetaks. Kas te saate aru, et see, millest me praegu räägime, muudab olukorda?"

"Jah," tuleb vastus. "Mina enam tellimusi ei tee, sest klientidele saadetud kaup tuuakse mulle järgmisel päeval automaatselt kohale."

"Ja teil ei ole midagi selle vastu?" on Brian üllatunud. "Te loobute niisugusest võimust?"

"Mis võimust? Meie saadame tellimusi ka praegu, aga kes neile tähelepanu pöörab? Nimetagem asju õigete nimedega — tehased toodavad ja saadavad meile, mis aga pähe tuleb. Me ei saa isegi neid asju tagasi saata, mida me tellinud ei ole. Ei, kui mulle saadetakse seda, mis eelmisel päeval ära müüdi, siis mina olen rahul. Ausalt öeldes see oleks peaaegu nagu helesinine unistus."

"Tore," ütleb Brian. "Sa tead, et meie arvutisüsteem töötab teisiti," lausub ta Scotile. "See põhineb ladudest tulevatel tellimustel, minimaalsetel ja maksimaalsetel käivitustasemetel ja nii edasi. Vaja on teha hulk muudatusi."

"Selles osas on kõik korras," rahustab teda Scott. "Kood saab valmis, niipea kui Pierco oma otsuse teeb ja muudatuste rakendamiseks ei kulu siis kahte nädalatki. See pole probleem."

"Jah," nõustub Brian. "Ma olen kindel, et siiatulnud tahaksid hoopis tõsisemaid probleeme arutada."

"Minul on probleem," ütleb üks suurekasvuline tõsine mees. "Mina tahan teada, kes määrab laoseisu taseme, mida me tehases hoidma peame."

"Ma oletan, et teie olete tehase direktor ja te ei taha, et keegi end teie tehase asjadesse segaks? Ja eriti mitte peakorter," märgib Scott sarkastiliselt.

"Täpselt nii," kostab mitmest küljest vastus.

"Noh, vaadakem siis, mida me tegelikult tahame," ütleb Scott. "Me tahame, et alati oleks tehaselaos olemas asenduskaup, mis viivitamatult kohale toodaks, ükskõik mida regionaalne ladu ka ei müüks. See tähendab, et tehases peab olema piisav varu, mis jätab küllalt reageerimisaega ükskõik millise müügi puhul. Mis määrab tehase reageerimisaja? Olemasolevad võimalused: vabad võimsused, kiirus, tööseisakute arv ja nii edasi. Kes teab seda kõige paremini? Tehas ise."

"Nii et tehas ise otsustab, millised tema varud peavad olema?"

"Selles iva ongi," kinnitab Brian tehasedirektorile. "Kuid loomulikult mõõdame me tehase tulemuslikkust."

"Nii oleks õige," märgib tehasedirektor. Teised noogutavad nõusolevalt.

Üks ettevaatlik hing küsib: "Kas näitajad jäävad samaks nagu praegu?"

"Mitte ilmtingimata," vastab Brian.

See tekitab suure segaduse. Briani reaktsioon on kiire. "Scott, arutame, milliseid näitajaid oleks kõige mõistlikum kasutada."

Scott astub lava ääre poole. "Me oleme arutanud kahte olulist asja: viivitamatu tarnimine ja laoseis. Millised oleks teie ettepanekud tarnete hindamiseks?"

Mitu inimest soovitavad Piercos praegu kasutatavat meetodit. "Täitmata tellimuste arv."

"See oleks üks lahendus," vastab Scott. "Kuid isiklikult minul on sellega seoses kaks väikest probleemi. Esimene on see, et taolise ebatäpse näitaja puhul on sajadollariline täitmata tellimus võrdväärne kümne tuhande dollari suuruse täitmata tellimusega. Ma ei usu, et need tegelikult võrdsed oleksid. Minu meelest peaks tulemusnäitaja arvestama ka täitmata jäänud tellimuse väärtust rahas. Kuidas teile tundub?"

Paistab, et seda peetakse mõistlikuks. "Teine punkt on selles, et praegune tulemusnäitaja ei arvesta, kui palju tellimuse täitmine hilines. Kui tellimus hilineb ühe päeva, ei ole see nii hull kui terve nädala pikkune hilinemine."

Jällegi on kõik temaga nõus. "Seega me näeme, et tulemusnäitaja peaks võtma arvesse mõlemad, nii aja kui ka raha. On ettepanek mõõta hilinenud tarneid nende rahalises väärtuses, mida me korrutame hilinenud päevade arvuga. Sellist tarne tulemusnäitajat nimetatakse "tulu raha-päevadeks". Kas teie meelest on sellel mõte sees?"

Tundub, et neile see meeldib.

Scott jätkab: "Teine oluline asi on laoseis. Täna mõõdate te seda rahalises väärtuses. Minu meelest, kui me tahame lasta tehastel endil otsustada, milline nende laoseis olema peaks, siis ei tohiks me jätta kõrvale ajafaktorit. Tehaste töö üle ei tohiks otsustada mitte ainult seal hoitavate kaupade hulga järgi, vaid ka selle järgi, kui kiiresti need kaubad liiguvad. Minu ettepanek oleks kasutada näitajana "laoseisu raha-päevi". See on laoseisu väärtuse ja tehase laos oldud päevade arvu korrutis."

Brian võtab jutujärje üle: "Tehase peamine eesmärk oleks sel juhul püüdlemine selle poole, et tulu raha-päevade arv oleks null. Tähtsuselt teine eesmärk oleks laoseisu raha-päevade vähendamine miinimumini säilitades tulu raha-päevade null taseme."

Inimesed arutavad seda ja kära läheb kõvemaks. Scott ja Brian ei sega neid tükk aega.

Lõpuks palub Brian neil vait jääda. "Kuidas tundub?"

Üks tehasedirektor sõnab: "Meie elame selle üle. Tegelikult see meeldib meile. Nii on loogiline ja õiglane."

Laojuhataja Kentuckyst tõstab käe. "Minul on probleem," teatab ta. "Miks te teete taolise ettepaneku ainult tehasedirektoritele? Miks ei saa meie, laojuhatajad, samasugustel tingimustel töötada?"

Teda toetatakse häälekalt igast kandist ja ta jätkab: "Laske ka meil määrata kindlaks oma laoseis. Meie saame sellega palju paremini hakkama kui peakorter." Üle hurraahüüete häält kergitades lisab ta: "Ja muidugi oleme me nõus, et ka meid samade näitajate alusel mõõdetaks."

"Scott, kas arvutisüsteem tuleb sellega toime?" küsib Brian.

"Muidugi."

Brian ootab, kui kõik taltuvad, ja ütleb rahulikult: "See on suurepärane idee. Vaatame siis, mida me soovitame. Me räägime üleminekust lükkamise pealt tõmbamisele. Igal tehasel on oma ladu. Tehasest viiakse iga päev asenduskaup regionaallattu. Divisjoni peakorter saadab kõigile võimalikult hea prognoosi turutrendide kohta ja informatsiooni kavandatavatest müügikampaaniatest, kuid ei määrata enam plaanilist laoseisu. Selle asemel otsustab iga tehasedirektor ja laojuhataja, milline nende laoseis olema peab. Kuid samal ajal vastutavad nad ka ise tulemuste eest, mida mõõdetakse tulu raha-päevades ja laoseisu raha-päevades."

Poodiumile astub Pierco president Craig. Brian võtab enda küljest mikrofoni ja ulatab selle presidendile.

"Aitäh, Scott, ja aitäh, Brian," ütleb ta. "Oli see vast alles esinemine!" Ta hakkab plaksutama ja ühes temaga ka kõik teised.

Scott ja Brian astuvad poodiumilt alla ja Craig jätkab: "Väga hea. Mu daamid ja härrad, tundub, et me peame langetama tõsiseid otsuseid. Ka praegu, kui me siin räägime, meie laoseis aina

kasvab, seega ei saa me lubada endale luksust asja väga pikalt arutada.

Igale divisjonile on eraldatud ruum. Teil on tohutud kogemused. Teil on tohutud teadmised. Arutage nüüd asja omavahel, kuni te jõuate lõpliku otsuseni. Teil on palju valikuvõimalusi. Te võite otsustada, et jätkate tänase jutu vaimus. Te võite otsustada teha hoopis midagi muud. Mind huvitab ainult see, et iga divisjon otsustaks, kuidas efektiivselt lõpetada kaupade lattukuhjumine. Ma ootan igalt divisjonilt päeva lõpuks vastust. Kohtume siinsamas uuesti kell viis."

18

3. mai 1999

Gail keerab arvutile selja ning teeb pea- ja õlaringe, et kael kangeks ei jääks. Ta vaatab kella. Neli tundi on märkamatult mööda lennanud. Täna hommikul tundis ta end suurepäraselt. Ta oli tööle tulles peaaegu ühe hüppega autost kontorisse lennanud. Nüüd, vaadates äsja lõpetatud kirjatööd, on ta enesetunne veelgi parem.

Ta tipib Scotile kirja, lisab sellele oma dokumendi ja saadab need e-postiga ära. Scott ei usu oma silmi. Vähemalt siis, kui see tema käest tuleb.

Ta tõuseb ja ringutab. Nad saavad Scotiga kokku alles kell üks. Tal on parajasti aega sööklas kiiresti lõunatada. Ei, täna on ta midagi paremat ära teeninud. Paar tänavat eemal on uus kena söögikoht. On aeg seal ära käia.

Mary-Lou paneb kõne ooterežiimile ja heidab pilgu kellale. "Tere, Gail. Ma otsisin sind igalt poolt, mine kohe sisse."

"Suurepärane, Gail. See on suurepärane!" Scott tõuseb püsti. "Kas sa kohvi tahad?"

"Tänan ei," vastab naine. "Mida sa siis arvad?"

"Ma ei tea enam, mida arvata. Ma ei uskunud, et kunagi võib tulla päev, mil sina omaalgatuslikult müügiprognoosi suurendad. Ja nii palju?" Scott hõõrub särasilmil käsi.

"Väga täpne ajastus," ütleb ta. "Suurepärane. Tegelikult, Gail, olen ma viimase kahe päeva jooksul hoolega kuhjanud kokku argumente, et veenda sind prognoosi tagasihoidlikult suurendama."

"Kahju, et ma seda ei teadnud," naeratab Gail. "Ma olen kindel, et mõned argumendid olid esitatud preemia kujul, võib-olla optsioonidena. Tead, need on müügipersonalile parimad argumendid."

"Tean," naeratab Scott omakorda. "Kopsakad preemiad, tohutud komisjonitasud ja sinu pärast lendas kõik vastu taevast." Ta lisab juba tõsisemalt: "Ikkagi, Gail, mis sundis sind selle aasta prognoosi suurendama rohkem kui kahesaja miljoni võrra kvartalis?" Ta vidutab silmi ja küsib: "Kas on midagi, mida mina ei tea?"

"Tegelikult ei ole. Sa ju tead, mis Piercos juhtus, sina ise meie naha seal päästsid. Noh, kogu see lugu lõi Maggie niivõrd rööpast välja, et ta otsustas taolistel asjadel enam mitte juhtuda lasta. Sellest oli küllalt."

"Gail, ma saan aru igast sinu sõnast. Mulle tundub, et igast lausest ka. Kuid kindlasti ei saa ma aru, millest sa räägid. Ma hakkan vist vanaks jääma."

Gail kergitab kulmu. "Sina? Vanaks?" Ning ta hakkab asjaliku tooniga selgitama: "Sa ju oled tuttav strateegiaga, mida me Maggie'ga aasta algusest alates rakendanud oleme. Kuna mõnede meie konkurentide positsioon on kõikuma löönud, oleme püüdnud üle lüüa nende kliente, eriti neid, kelle juures rakendustöö veel pooleli on. Nende veenmise asemel, et nad konkurentide ERP paketi välja viskaksid ja meie omale üle läheksid, millega keegi niikuinii ilmselt ei nõustuks, oleme pakkunud nende osade rakendamist, mis neil veel installeerimata on. Me pakkusime oma uut tootmistarkvara ja lubasime, et väga lühikese aja jooksul saavutavad nad ennekuulmatuid tulemusi. Selline pakkumine on väga ja väga ahvatlev. Paljud ettevõtted nõustusid pilootprojektiga. Meie saime jala ukse vahele."

"Seda kõike ma tean," ütleb Scott kannatamatult. "Mitme ukse vahele õnnestus meil esimeses kvartalis jalg pista? Kui ma ei eksi, on neid peaaegu sada."

"Jah. Kas sa ka tead, et juba aprillikuuks oli tootmine paljudes neist saavutanud kõikide aegade rekordtaseme? Tead küll. Aga pärast seda, mida sa Piercos tegid, otsustas Maggie, et ta ei lase kellelgi süüdistada meid selles, et me oleme ära rikkunud nende rahavoo. Ta käis peale, et me pöörduksime iga piloottehase poole, kust kaupu ladudesse saadetakse ja mis on juba suurendanud oma võimsust. Kui olime esimese paari tehasega ühendust võtnud, püüdsin ma Maggie'le piduri peale panna, aga kas sa oled kunagi Maggie pidama saanud? "

"Räägi veel "võimatust missioonist"! Aga Gail, miks sa püüdsid teda pidama saada?"

"Sellepärast, et ta oli liiga edukas," vastab Gail kiretult. "Ta korraldas kõik meisterlikult. Enne, kui kliendid ise märkasid, et nende laoseis oli kasvama hakanud, kasutasid KPI kliendijuhid kliendi andmeid ja juhtisid nende tähelepanu laoseisule. Kui neile ka põhjus ära seletatud sai, ei olnud neil meie suhtes mingeid pretensioone. Siis ei olnud raske kõik asjassepuutuvad inimesed päevaks kokku võtta ja esitleda neile piirangute juhtimise põhimõtete rakendamist turustussüsteemis."

"Ma olen kindel, et tekkis usaldus, aga ka surve on olemas. Nüüd korraldasite te ühepäevaseid esitlusi. Muide, kes mängib minu osa ja kes Brianit?"

"Scott, mitte keegi ei suuda sind mängida. Meie ühepäevased esitlused on palju tavapärasemad. Kõigepealt jaotab klienti nõustav piirangute teooria ekspert nad kolmestesse gruppidesse, et nad mängiksid arvutil läbi turustuse simulatsiooni. Ma ei tea, kust nad selle välja võtsid, aga see on suurepärane vahend, mis näitab probleemi suurust tavapärase lähenemise puhul ja meie lihtsa lahenduse mõjusust. Sa peaksid osalejaid pärast seda arvutimängu nägema. Räägi veel veenmise jõust! Siis tutvustab üks meie omadest tarkvara ja siis kavandavad nad koos KPI kliendijuhiga järgmised sammud."

"Ja need on?"

"Asi läheb päris põnevaks alles siin. Et turustussüsteemi lahendust rakendada, teeme neile ettepaneku asendada meie konkurentide süsteemi tellimuste registreerimise ja tulemusnäitajate moodulid. Nagu lihtne taibata, teeme me seda üsna hea meelega. Noh, pooltel juhtudel otsustasid kliendid otsemaid võtta ette kopsaka pilootprojekti."

"Väga tore." Scotil on hea meel. "Kui me piloteerime nii suuri ERP süsteemi osi, mis kõik kasumit mõjutavad, siis ei ole meie konkurentidele jäänud erilist võimalust. On ainult aja küsimus, millal suurest pilootprojektist saab täismahuline rakendus."

"Õige. Aga kas sa ei tahagi teada, mis ülejäänud pooltest juhtumitest on saanud?" õrritab teda Gail.

"Sa tahad öelda, et on veel midagi? Muidugi, see, mida ma siiani olen kuulnud, ei oleks pannud sind müügiprognoosi suurendama. Hästi, Gail, räägi ära kogu lugu. Kuidas on siis ülejäänutega?"

"Noh, me peame muidugi läbirääkimisi, kuid ülejäänutega oleme sõlminud või sõlmimas lepinguid kogu meie süsteemi installeerimiseks terves ettevõttes. See ongi probleem."

"Mis probleem?"

"Ma tahan öelda, et just see sundis mind prognoosi korrigeerima. Möödunud detsembris koostatud prognoosis lootsin ma, et pilootprojektid laienevad aasta lõpuks. Asjade praeguse seisu juures ei suuda ma nendega kolmandast kvartalist kauem venitada. Surve laoseis kontrolli alla saada on nii suur, et need kliendid ei taha edasilükkamisest kuuldagi. Nad nõuavad, et me hakkaksime pihta niipea kui võimalik. Seega suured lepingud, mida mina plaanisin jätta aasta lõppu, sõlmitakse juba selles kvartalis."

"Kuidas on järgmise kvartaliga?"

"Scott, sa unustad, kui palju pilootprojekte on meil töös ja kui palju veel ees ootab! Järgmise ja ülejärgmise kvartali graafik on peaaegu lõhki. Ma pean tunnistama, et sul oli õigus — miski ei

veena kliente paremini kui kasuminäitajad ja lõpptulemused. Kiire ja korralik."

Oma loomusele kindlaks jäädes küsib Scott: "Gail, kas sa näed meie teel mingit takistust?"

"Takistada meid ei saa. Pidurdada aga küll. Tarkvara paistab hästi töötavat ja Maggie oskab alati leida piisaval hulgal häid ja kogenud rakendajaid. Kuid piirangute teooria ekspertide leidmine hakkab üha raskemaks muutuma."

"See on pahasti," on Scott nõus. "Piirangute teooria ideed võivad tunduda üldised ja lihtsad, kuid võib-olla sellepärast, et nad on nii üldised, on vaja — ei, peab neid korralikult õpetama neile, kes muudavad reegleid. Ja reeglite muutmine on asja tuum, kui sa tahad süsteemi ellu rakendada. Head piirangute teooria eksperdid on meile eluliselt vajalikud."

"Mind sa veenma ei pea," nõustub Gail. "Aga Scott, teadmistega inimesi lihtsalt ei ole nii palju kui vaja. Ja mõned, kes nimetavad end ekspertideks… noh, ei ole seda."

"Kui mina olen püüdnud nii palju kui võimalik piirangute teooriat õppida, olen ma puutunud kokku nii mitmegi šarlataniga," kõhistab Scott. "Ja see on pehmelt öeldud!"

"Meil on vaja palju rohkem konsultante," jätkab Gail tõsiselt. "Palju rohkem."

"Ma olen kindel, et Maggie suudab välja panna hulga inimesi. Tal on imekspandav võime kõige paremad üles leida, pealegi hulgakaupa."

"Sa eksid, Scott. Neid ei ole kusagilt võtta. Me peame aitama neid ette valmistada. Minu meelest peaksid sa Maggie'ga selles osas ühiselt tegutsema. Kahe peale kokku suudaksite te veenda parimaid piirangute teooria eksperte, et nad ei kulutaks kogu aega rakendusprojektide peale, vaid muudaksid tegevussuunda ja õpetaksid uusi eksperte. Ei ole oluline, kui palju see meile maksma läheb, ekspertide puudumine maksab rohkem."

"Hästi, Gail. Sul on õigus. See on oluline. Ma räägin Maggie'ga. Kas on veel midagi, mis meid tagasi hoiab?"

"Võib-olla ongi. Aga enne küsin ma sinult midagi. Sa ütlesid, et tahtsid mind sundida müügiprognoosi suurendama. Miks? Mis aasta alguses tehtud prognoosil viga on?"

"Mitte midagi," vastab Scott. "Aga ma teadsin, et asjad lähevad oodatust paremini ja niisugust võimalust ei tohi käest lasta."

"Mis võimalust?"

"Võimalust näidata end valitseva ressursiplaneerimise süsteemide ettevõttena. Liidrina. Kes on hoopis teisest mastist."

Gail ootab, et ta jätkaks.

"Sa tead ju, et ainult kahel meie konkurentidest õnnestus prognoos viimases kvartalis täita."

Gail noogutab.

"Kas paistab, et neil on turule midagi uut pakkuda?"

"Ei." Gaili nägu läheb olukorda hinnates naerule. "Ma ütleksin, et nad rabelevad. Nad pakuvad praegu hindu, mis neile aasta tagasi poleks isegi pähe tulnud. Ja meie oleme ainus ERP tarnija, kes möödunud kvartalis oma prognoosi suurendas."

"Ja me ka täitsime selle," teatab Scott. "Analüütikute silm on meie peale pidama jäänud. Kujuta nüüd ette reaktsiooni, kui me oma konkurentide läbikukkumise taustal uuesti prognoosi suurendame."

Gaili nägu läheb veel rohkem naerule. "Meid kuulutatakse kangelasteks. Meist saab ainus tegija. Milline kuulsus! Seda ei osta raha eest ka. Scott, tead mida? Omades turul niisugust domineerivat positsiooni, ei ole meil raske võita enamikke hinnakonkursse." Ta lisab muheldes: "Mul tuleb enne aasta lõppu prognoos uuesti üle vaadata. Millal me siis oma uuest prognoosist teatame?"

"Sa tead ju, et Wall Streeti analüütikutele ei meeldi, kui neil üllatusest suu ammuli jääb. Praegu on kõige parem aeg. Kvartal

alles algas ja neil jääb küllalt aega, et korrigeerida oma hinnangut meie suhtes."

"Suurepärane." Gail on ülevoolavas meeleolus. "Niipea kui ma hommikul silmad lahti tegin, oli mulle selge, et täna tuleb jumalik päev."

"Tuligi," ütleb Scott. "Tegelikult on siiani olnud jumalik aasta."

Pärast pausi uurib ta edasi: "Gail, sa ütlesid, et meil võib veel üks takistus olla. Mis see on?"

"Mul on nii hea tuju, et millеks seda rikkuda. Räägime sellest teine kord."

"Ja sa jätad mu konksu otsa siplema? Lase tulla, Gail, sa ju tead, kuivõrd paranoiline ma olen. Räägi! Ma tahan täna öösel magada."

Gailil on ebamugav. "Asi on info liikumises. Tegelikult olulise info kinnihoidmises." Ta jääb vait.

Hetke pärast õhutab Scott teda jätkama: "Kuule, see on tõsine lugu. Niisuguste asjade pärast võib ettevõte laguneda. Kes hoiab infot kinni?"

Gail neelatab. "Scott, sina ise."

Scoti ilme ei reeda üllatust ega seda, kuivõrd haavunud ta on. Gail tunneb teda küllalt hästi ja teab seda. Ta teab ka, et nüüd ei saa taganeda, et ta peab selgitama.

"Scott," ütleb ta vaikselt. "Pierco puhul olen ma esimene tunnistama, et sina koos Lennyga päästsid meie ettevõtte. See oli imetlusväärne. Ja nüüd on meil kõigi aegade parim toode. Aga Scott, ma tahan öelda, et viis, kuidas sa seda tegid, ei olnud õige. Sa tegid põrguks minu elu, veelgi rohkem aga Maggie oma.

Meie arvasime, et kõik on kadunud, sel ajal kui sina, vabandust — sina ja Lenny — istusite lahenduste otsas. Nii nagu me hiljem teada saime, oli kood valmis. Ja sa ei rääkinud meile sellest. Mitte sõnakestki, ei hoiatanud, ei andnud märku. Sa ootasid, kuni me vastu vahtimist saime, kuni meie parim klient meid

ähvardama hakkas, ja alles pärast seda ütlesid sa, et ei tasu muretseda. Miks? Miks? Lennyst võiks niisugust suhtumist veel oodata, aga sina?"

Scoti pilk maheneb, kui ta lausub: "Ja nüüd sa kardad, et mul on mingi uus üllatus varuks..."

"Kas ei ole või? Ma tean, et Lenny töötab uute asjade kallal, kuid mul pole aimugi, millega on tegemist. Varem anti mulle teada igast arendustööst, kõigest olulisest, mis arenduskeskustes toimumas oli. Enam mitte."

Ta neelatab ja jätkab: "Scott, mis on järgmine pomm? Te olete nii ametis lahenduse väljatöötamisega, et midagi peab seal olema."

"Sul on õigus, Gail. Sada protsenti õigus. Ma olen süüdi, et ma pole sundinud end selgitusi jagama. Mida me siis nüüd ette võtame?"

"Hakkame infot vahetama." Gail saadab talle tagasihoidliku naeratuse. "Aga mitte praegu. Maggie peab sellest ka osa saama."

"Muidugi."

"Täna õhtul? Kas kell kaheksa sobib?" küsib Gail.

"Kokku lepitud. Aga oled sa kindel, et Maggie saab tulla?"

"Ta on linnas ja sellise asja jaoks on ta kohal."

19

3. mai 1999

Kell on viis minutit kaheksa läbi, kui Lenny Scoti kabinetti astub. Gail ja Maggie seisavad suure akna juures. Scott on oma kirjutuslaua taga.

"Tere, Lenny," tervitab ta tulijat. "Daamid, kas me ei alustaks."

Kui nad on kõik koos istet võtnud, ütleb Scott Lennyle: "Paistab, et meil on info liikumisega üsna kehvad lood."

"Nõus," kostab Lenny.

Gail heidab tema poole üllatunud pilgu. Scott jätkab: "Gail ja Maggie tahavad olla kursis sellega, mis teil arenduskeskustes teoksil on."

"Ongi aeg," ütleb Lenny karmilt. "Mina saadan kirjandust. Mina saadan dokumentatsiooni. Ma olen tähelepanu äratamiseks kõik ära proovinud peale palja tagumikuga koridoris ringisilkamise. Aga paistab, et kõik on liiga ametis, et midagi märgata." Ta hääl võtab sügavama tooni, kui ta edasi räägib. "Nädala või paari pärast on kood valmis ja meil ei ole veel testimispaika."

"Millest sa räägid?" küsib Gail ärritunult.

"Millest ma räägin?" kordab Lenny tema sõnu. "Kas sa isegi ei vaevu minu saadetut lugema?"

"Mida ma lugema peaksin?" nähvab Gail vastu. "Viimase kahe kuu jooksul pole ma sinult ridagi saanud. Peale selle jama, kuidas internet on kuum asi. Just nagu ma ei loeks ajalehti. Lenny, me oleme silmini töösse uppunud. Pole mõtet risustada minu kirjakasti tehniliste asjadega interneti kohta."

Kohe-kohe Lenny plahvab. "Sina nimetad minu täiustusi tehniliseks jamaks?"

Gail ei vasta. Scott paneb käe Lenny õlale, et teda tagasi hoida.

Gailile otsa vaadates tuletab ta talle meelde: "Me leppisime kokku, et meil on vaja suhtlemist parandada."

Kuna keegi midagi ei ütle, jätkab ta: "Sel ajal, mil teie Maggie'ga klientidega imehästi töötasite, töötasime meie Lennyga järgmise sammu kallal. Me püüdsime ära arvata, mida meie konkurendid järgmisena ette võtavad. Nad ei kavatse lihtsalt niisama istuma jääda, et me neil terve turu käest ära võtaksime."

"Mida nad teha saavad?" Maggie räägib esimest korda. "Ma ei usu, et nad suudaksid seda, mida meie teeme."

"Nõus," lausub Scott. "Kuid nad saavad teha midagi muud."

Enne kui ta jätkata saab, katkestab teda Gail: "Miks me oleme nii kindlad, et nad ei saa meid jäljendada? Õige, me valmistasime neile üllatuse, aga nad ei ole lollid ega ka pimedad. Nad näevad, et see, mida meie teeme, toimib. Ma olen kindel, et paari järgneva nädala jooksul teatavad paljud, et neilgi on samasugune tarkvara."

"Võib-olla," vastab Maggie. "Aga Gail, me oleme sellest mitmel korral rääkinud — asi ei ole lihtsalt tarkvaras, vaid mõtteviisis."

Scott noogutab nõusolevalt. "Mina olen Maggie'ga ühte meelt. Paradigmamuutus, mille me otsustasime detsembris läbi viia, on nii suur, et enamik tarkvarafirmasid ei suuda seda alla neelata."

"Me hakkasime tehnoloogia asemel väärtust müüma," ei saa Lenny ütlemata jätta.

See viimane märkus viib Gaili peaaegu endast välja. "Jumal hoidku, ära hakka mulle meie enda marketingi loosungit meelde tuletama!"

Ta neelatab kramplikult ja jätkab juba rahulikuma tooniga: "Ma usun endiselt, et me ei tohi end iseenda sõnadest lollitada

lasta. Mis ajast peale me enam tehnoloogiat ei müü? Me teeme seda pidevalt. Me müüme tarkvara. Just selle eest küsime me raha. Mis puutub aga väärtuse müümisse, siis aitab juba. Väärtust ei hakanud me müüma mitte sel aastal, me oleme alati väärtust müünud. Ärge hakake mulle ajama, et see tarkvara, mida me aastate jooksul müünud oleme, ei loonud mingeid väärtusi, et ettevõtted ostsid seda ilmaasjata. Turundusloosungid on kenad, kuid jätkem need selle kabineti ukse taha."

"Gail, see ei ole tühi loosung," ütleb Maggie. "See on meie tegevuse tuum."

"Hakkame aga uuesti peale," ohkab Gail, et Maggie tiibu natukenegi kärpida.

Scott on jahmunud. Tänase õhtupoolikuni oli tal olnud mulje, et nemad neli mõistavad üksteist. Et nad käivad ühte jalga. Viimasel paaril kuul ei olnud tal vähimatki kahtlust, et võiks teisiti olla. Nende ettevõtmised tundusid olevat täielikus sünkroonis. Kahtlemata oli Gailil Lennyga probleeme, aga seda oligi oodata, kui tegemist on niivõrd erinevate ja tugevate isiksustega.

Täna pärastlõunal sai ta Gaili jutust aru, et tegemist on millegi tavalisest hõõrumisest sügavamaga, kuid alles nüüd taipab ta, kui sügav lõhe nende vahel tegelikult on. Gaili viimastest sõnadest ilmneb, et nad ei ole isegi samal lainel.

Mis viis selleni, et nad enam üksteisest aru ei saa?

Scott taipab peagi, et süüdi on tema ise. Ta ei vaevunud jagama teistega oma arusaama sellest, kuidas tehnoloogia loob väärtust. Ta pidas seda iseenesest mõistetavaks. Isegi sedavõrd, et pärast jutuajamist Lennyga mõne kuu eest ei olnud ta seda teemat kellelegi nimetanud. Ta otsustab asja otsemaid parandada.

"Gail, sul on õigus, et me müüme endiselt tehnoloogiat," alustab Scott vaikselt. "Ja sul on samuti õigus, et me oleme alati müünud väärtuslikke asju."

"Loomulikult," ütleb Gail. "ERP süsteemid loovad kuhjaga väärtust."

Scott ei vaidle vastu. "ERP väärtus tulenes sellest, et see aitab üle saada kitsaskohtadest." Vastuseks Gaili kannatamatule näoilmele lisab ta kiiresti: "Lase mul lõpetada. See, mida ma öelda tahan, on oluline. Vähemalt nii mulle tundub.

Nagu ma juba ütlesin, ERP annab võimaluse teha asju, mis enne olid võimatud. Väga tõsiselt oli piiratud organisatsiooni erinevate osade vahel kiiresti vahetatav andmete hulk. Ja kui andmeid koguti, siis vajaliku informatsiooni mugav ja kiire kättesaamine sellest andmete ookeanist oli tõsiseks kitsaskohaks.

Ma tean, et te seda teate. Just seda olete te viimaste, jumal teab kui pikkade aastate jooksul kuulutanud. Aga Gail, kas oled sa kunagi mõelnud, milline üks organisatsioon ilma ERP tehnoloogiata välja näeks? Ma mõtlen seda, kuidas nad ilma kiire andmeedastuseta töötaksid. Kuidas nad tegutseksid, kui peaaegu üldse poleks reaalajas informatsiooni?"

"Huvitav küsimus," märgib Maggie.

"Mõelge selle peale." Scott ei pöördu nüüd mitte enam Gaili, vaid ka Maggie ja Lenny poole. "Et taoliste kitsaste piiride raames toime tulla, ei olnud organisatsioonidel muud valikut, kui omaks võtta juhtimisviis "tegutse oma vaateväljas nii hästi kui võimalik" — oma töökeskuses, oma osakonnas, oma šahtis. Organisatsioonidel ei olnud praktiliselt muud valikut kui kasutada lokaalseid optimume taotlevat juhtimisviisi."

Ta ootab, et see kohale jõuaks, ja jätkab siis: "Et ükskõik milline juhtimisviis toimida saaks, on vaja hulgaliselt reegleid. Mõned on kirjutatud reeglid, enamik on aga kirjutamata, kui inimesed lihtsalt teavad, mida tohib ja mida mitte. Hiljuti saime me hulga kogemusi tootmise alal. Kas te oskate tuua näiteid reeglite kohta, mis on selgelt keskendunud lokaalsele optimumile?"

"Kohalik efektiivsus," vastab Gail otsemaid. "Soov panna iga töökeskus tööle võimalikult efektiivselt. Ka seal, kus ei ole pudelikaela. Näed, Maggie, ma olen nii palju kordi meie presentatsiooni kuulnud, et ka minule on midagi külge jäänud."

Scott naeratab talle ja ütleb: "Veel näiteid?"

Maggie on järgmine. "Tootmine suurte partiide kaupa mittepudelikaelas, et vältida seadistamisi. Isegi kui seetõttu pikeneb tootmistsükli aeg ja viibib teiste tellimuste täitmine."

Lenny lisab omalt poolt: "Tooted komplekteeritakse ja hiljem kistakse nad lahti. Või ostetakse kalleid masinaid, isegi kui sellel ei ole mõju ei müügile ega kulude alandamisele."

"Me võime heietada ja heietada," ütleb Gail. "Aga mida sa öelda tahad?"

"Iva on selles, et kuni viimase ajani ei arvanud me ERP tarnijatena, et seda tüüpi reeglid meid kuidagi puudutaks," räägib Scott kannatlikult. "Tegelikult, kui me oma kliendi reeglitega tegelesimegi, siis vaid selleks, et neid kliendi soovil meie tarkvarasse sisse viia sellisena, nagu nad olid. On mul õigus?"

"Ja selle käigus ajasime oma tarkvara nii keeruliseks, et see käis kõigil üle mõistuse," lisab Maggie.

"Minule ei pruugi sellest rääkida," ohkab Lenny.

Gail mõtleb järele. "Sul on õigus," ütleb ta lõpuks.

"Näed nüüd, Gail. Meie tarkvara aitas üle saada olulistest kitsaskohtadest ja piiridest, kuid veel hiljuti ignoreerisime me neist piiridest tulenevaid reegleid. Me ei võidelnud nende vastu. Ja mis juhtus, kui me installeerisime uue tehnoloogia, aga vanad reeglid jäid jõusse? Vaata meie uusi tootmisrakendusi. Kas võiks nii suurepäraseid tulemusi loota, kui tehased ajaksid endiselt taga kohalikku efektiivsust ja suuri partiisid?"

"Loomulikult mitte," ütles Gail. "Seda tunnistavad tuhanded vanad rakendused. Hästi, Scott, ma saan nüüd aru, mida sa praegu öelda tahad. Ei aita, kui me kõrvaldame ainult tehnoloogia "füüsilised" kitsaskohad. Kitsaskohad, isegi kui me neist oleme lahti saanud, elavad vanade reeglite peal edasi."

"Täpselt," kinnitab Scott head meelt tundes. "Väärtuse loomiseks, kasumi teenimiseks on tehnoloogiat vaja, kuid ainult sellest jääb väheseks. Käesoleval aastal oleme algusest peale koon-

danud tähelepanu väärtuse loomisele. Me ei piirdu ainult tehnoloogiaga, me pakume kõike, mida on vaja potentsiaalse väärtuse kättesaamiseks, isegi kui see tähendab tegelemist asjadega, mis ei peaks tarkvaratootjaid puudutama."

"Näiteks paneme peaaegu sunniviisil potentsiaalseid kliente oma juhtimisstiili muutma," lõpetab Maggie Scoti mõtte.

"Muide, arusaamine reeglite muutmise vajalikkusest mõjutas tohutult meie tarkvara," märgib Lenny. "Sageli muudab see koodi lihtsamaks, kuid me peame ka lisama tähtsaid asju. Heaks näiteks on puhvrite juhtimine."

Gail mõtleb asja üle veelgi. "Ühest küljest ma mõistan, miks sa ütled, et me läksime üle väärtuse müümisele. Aga teisest küljest ei ole õige öelda, et me tegime kannapöörde tehnoloogia müümiselt, sest me müüme endiselt tehnoloogiat."

Hetke pärast lisab ta: "Jätame selle. On oluline, et ma ei taipa ikkagi, mis takistab meie konkurentidel sedasama tegemast."

"Nende mõtteviis," sõnab Maggie otsustavalt.

"Hakkame jälle peale," ütleb Gail tülgastusega. "Kui te tahate mind veenda, kasutage palun argumente, mitte loosungeid."

"See ei ole loosung," ütleb Lenny järsult. "Tarkvarainseneride mõttelaadiks on kirjutada koodi ainult üht eesmärki silmas pidades: avaldada kõigile muljet oma tarkvara keerukuse ja elegantsiga. Neid ei huvita karvavõrdki, milline on selle mõju kliendi kasuminumbritele. Vaadake näiteks meie planeerimise moodulit. Ma seletasin nõrkemiseni, miks me peame kasutaja heade tulemuste nimel optimeerima ainult pudelikaela ja mitte kõiki töökeskusi. Kas teate, milline võitlus oli sundida neid üleliigset keerukust välja viskama? Ja teate miks? Sellepärast, et saja töökeskuse optimeerimine avaldab ühe või kahega võrreldes hoopis rohkem muljet."

"APS on iseasi," ütleb Gail.

Lenny ei ole nõus. "Iseasi?" irvitab ta. "Tore, aga kuidas on varude juhtimise ja logistika mooduliga? Suures osas ei tähendanud muudatused mitte koodi juurdekirjutamist, vaid olemasolevast hiiglaslike plokkide mahakustutamist. Te oleksite pidanud nägema, kuidas nad vastu sõdisid. Ma andsin peaaegu alla."

"Hea, et sa seda ei teinud," ütleb Maggie.

"Tänan."

"Lenny, kas sinu meelest ei lase just seesugune mõtteviis konkurentidel meile kanna peale astuda?" ütleb Scott.

"Kahtlemata. Ma vean kihla, et isegi kui me kingiksime neile oma koodi, siis mõne nädalaga ajaksid nad selle nii keeruliseks, et see poleks enam kasutatav."

Kui asi on programmeerimises, siis Gail usaldab Lenny arvamust sajaprotsendiliselt. Pole ime, et mehe veendumus talle sügavat muljet avaldab.

Ta kaalub seda, kuni Maggie tema mõttelõnga katkestab: "Lenny jutt on õige, ja mina hakkasin mõtlema süsteemi juurutajate mentaliteedi peale."

"Mida sa öelda tahad?" küsib Lenny.

"ERP juurutajate mõtteviisi kohaselt peab alustama sealt, kus tehnoloogiat on kõige rohkem vaja, kus kogutakse ja jaotatakse suuri andmemassiive. See tähendab, et me alustasime kas finants- või tellimiste registreerimise moodulist. Tehase planeerimise ja kontrollimoodul jäeti viimaseks. Nüüd, mil meie tähelepanu keskmes on kasumi number ja lõpptulemused, peame me tegema risti vastupidist. Me alustame tootmisest ja kauba liikumisest tootjalt tarbijani.

Ma tean, kui raske neil on sellega kohaneda. Meil on probleeme iga kogenud juurutajate grupiga, kellega me ühendust võtame. Minu projektijuhid peavad neid peaaegu vägisi panema asju õigesti tegema, nad vinguvad ja hädaldavad, vähemalt niikaua, kuni tulemused on selgelt näha."

"Kuidas on müügiinimeste mõttemaailmaga?" küsib Scott.

Gail ei vasta. See sunnib Maggie't ütlema: "Kuule, Gail, kuidas te kuni käesoleva aastani veensite ettevõtteid ostma? Meie

tegime kõik, et neile oma tehnoloogiaga muljet avaldada. Väärtuse osa ei olnud muud kui silmakirjalik kiitmine. Vaadake, mida me "äriliseks põhjenduseks" nimetasime. See oli naljanumber — enamus asju ei olnud isegi kasumiga seotud. Kas te olete unustanud, millist sõnavara meie müügiinimesed kasutasid? Jutt käis ainult konfiguratsioonidest ja funktsioonidest."

"Kahjuks on see suures osas siiani nii," tunnistab Gail. "Kindlasti oleme seetõttu mõnegi hea võimaluse käest lasknud."

"Rohkem kui ainult mõne." Maggie on täies hoos. "Neid oleks lasknud veelgi, kui ma poleks teie inimesi sundinud meie süstemaatilist esitlusmaterjali kasutama… Ning kui me poleks nende ümberorienteerimisega nii palju vaeva näinud… Ning kui me ei kaasaks piirangute teooria eksperte müügiprotsessi juba varakult. Neid inimesi ei huvita midagi peale lõpliku kasuminumbri, tarkvara peavad nad paheks, ilma milleta ei saa paratamatult läbi."

Gail tunneb, et ta peab oma inimesi kaitsma. "Mida sa siis ootad, kui kõik pea peale keeratakse? Neil on vaja kohanemisaega."

"Täpselt seda ma öelda tahtsingi," annab Maggie järele. "Palju aega."

"Üleminek puhtalt tehnoloogia müümiselt väärtuse müümisele nõuab üheaegseid muutusi kõikide funktsioonide osas, hõlmates süsteemiinsenere, müügiinimesi ja juurutajaid. Kõige tipuks on vaja sisse tuua uus funktsioon — muutuste mootor piirangute teooria eksperdi näol. Seepärast ma ei kardagi, et konkurendid meid niipea kinni püüavad. Me ise hakkame alles avastama selle silmapaistva konkurentsieelise võimalusi. Oled sa nõus, Gail?"

"Jah. Nüüd olen ma veendunud, et neil ei ole kerge seda lõhet ületada. Aga Scott, miks sa ütled, et me oleme alles värskelt alustanud? Mis sul veel meie jaoks varuks on?"

"Mitte midagi hirmuäratavat," naeratab ta julgustavalt. "Me oleme koerast üle saanud. Aga teha on veel palju. Ärge unustage, et meie ERP hõlmab tervet organisatsiooni, mitte ainult tootmist ja kauba liikumist tootjalt tarbijani. Ja see, millest me rääkisime, kehtib terve organisatsiooni ulatuses. Kui me ei vaevu takistavaid reegleid muutma, siis annab meie tehnoloogia vähem kasu, kui ta tegelikult võimeline on."

Maggie ja Gail noogutavad tunnustavalt.

Scott jätkab: "Lokaalsel optimumil baseeruvate reeglite ülesleidmine ei ole kerge ülesanne. Uute sobivate reeglite leidmine on veelgi raskem. Küsige kasvõi Briani käest, kui keeruline oli leida õiged laoseisu juhtimise reeglid. Ta proovis kõike — muutis tehaste tegevusnäitajaid, muutis plaanilise taseme näitajaid — ja ikkagi polnud see kaugeltki piisav. Meil vedas, vedas uskumatult, et kogu eeltöö oli juba tehtud. Loorberid lihtsalt ootasid, et me neid lõikama tuleksime."

"Kas sa räägid teadmistest piirangute teooria vallas?" küsib Maggie.

"Muidugi," vastab Scott. "Nagu te teate, hakkasin ma uurima piirangute teooria kohta kõike, mida ma aga kätte sain, samal ajal kui Lenny pööras pilgu valdkonnale, kus meil polnud peaaegu midagi pakkuda — tootearendusele ja inseneritöödele."

"Kui kaugele oleme projektide juhtimise mooduliga jõudnud?" küsib Gail.

"Kui sul seda vaja on, siis palun, meie oleme lõpetanud," vastab Lenny. "Test on tehtud. See töötab suurepäraselt. Tegelikult toimub kogu planeerimine ja kontroll meie arendustegevuses selle rakenduse järgi. Vahe on suur — me suudame poole lühema ajaga teha peaaegu poole rohkem. Kuid Gail, teised firmad pakuvad juba kriitilise ahela tarkvara."

"Ma tean," ütleb Gail. "Aga kas meie moodul on valmis?"

"Jah," sõnab Lenny. "Me saatsime sulle töö käigu kohta regulaarselt ettekandeid. Manuaali peaksid sa saama sel nädalal. Vaata, et see sinu kirjakasti kinni ei kiilu," lisab ta sarkastiliselt.

Enne kui Gail jõuab midagi vastuseks nähvata, ütleb Scott: "Minu esmaseks ülesandeks oli lõpetada pakett, mis hõlmaks kauba liikumise teed tootjalt tarbijani kogu ulatuses. Tootmine oli meil olemas. Lenny töötas tootearenduse ja inseneritööde kallal. Mina hakkasin uurima jaotusvõrku. Jaanuari lõpuks olin ma niikaugel, et võisin kogu info Lennyle edastada. Tema võttis teatepulga ja tormas edasi. Hea, et nii läks, muidu oleksime tõsiselt hädas."

"Või veel," väristab Maggie õlgu. Siis pöördub ta vihaselt Lenny poole. "Vastik juurikas! Sul oli lahendus olemas ja sa ei iitsatanudki. Isegi mitte siis, kui George helistas ja anus, et sa aitaksid."

"Maggie, mida sa minult tahad?" Lenny on peaaegu meeleheitel. "Me teavitasime sind meie logistikamudelist. Ma kontrollisin, sulle saadeti täismahus dokumentatsioon. Sinu alluvad saatsid meile isegi oma kommentaare."

"Aga miks sa siis George'i aidata ei tahtnud?" ründab Maggie.

"Kuule, Maggie." Lenny hakkab närvi minema. "George ei lausunud turustamisest sõnagi. Tema rääkis prognoosimismudelist, tahtis ilmvõimatut. Kuidas võisin ma teada, et Brianil on laod nii punnis, et laouksed ei lähe enam kinni?"

"Süüdi olen mina," ütleb Scott vaikselt. "Ma oleksin pidanud oskama seda ette näha, enne kui probleem nii suureks paisus. Ma teadsin, et kui me ühes allüksuses reegleid muudame, on sellel oma mõju teisele allüksusele. Andke andeks, mina uurisin seoseid reeglite vahel ja lasin selle vea läbi. Ma jätsin kahe silma vahele mõju, mis olukorra järsk paranemine ühes allüksuses teistele kaasa toob."

"Pole midagi, Scott," ütleb Gail vaikselt. "Tagantjärele on kõik targad. Mulle teeb muret hoopis tulevik. Kus me järgmisena samamoodi peaga vastu seina jookseme?"

"Nagu kerge taibata, murdsin ma pärast Pierco kriisi selle kalle kõvasti pead. Mul on häid uudiseid. Siiani ei ole ma leidnud teist nii kohutavat juhtumit. Paistab, et nüüdsest ujume me vaikses vees."

Gail ei ole ikka veel täiesti maha rahunenud. "Aga mis müranat me sealt Lenny valdustest kuuleme? Mille kallal nad nii paaniliselt higistavad?"

"See puudutab internetti." Lenny saadab talle saatanliku naeratuse. "Me püüame konkurentidest sammukese võrra ees käia."

Gail vaatab Scoti poole.

"Nagu me juba enne rääkisime, ei ole meil vaja eriti muretseda, et ka konkurendid väärtuse teele asuvad," seletab Scott. "Hulk aega. Seega oleme Lennyga ajusid ragistanud, et ära arvata, mida nad veel võiksid teha."

Lenny võtab jutuotsa enda kätte: "Kuna nemad on orienteeritud tehnikale, siis me arvasime, et nad tulevad välja mingi udupeene tehnilise lahendusega. Millegi turule muljetavaldavaga."

"Ja loogiliseks vastuseks on internet," naeratab talle Maggie.

"Nojah. Mis saaks olla veel loomulikum kui ERP töö internetis? Mis oleks meie tööstuses parem eesrindliku tehnoloogia ja reaalsete ärivajaduste segust? Kahtlemata on meie lähenemine unikaalne. Meie ei vaata mitte ainult tehnoloogiat, me vaatame ka, millised tehnoloogiaeelsest kitsendusest tulenevad reeglid tuleb kõrvaldada. Niisiis palusin ma Scotil selle asjaga tegelda. Tema tuli välja "triviaalsete" lahendustega ja meie kirjutasime koodi. See on teil kõik kirjakastis olemas ja ärge lootkegi, et ma kõike siin kordama hakkaksin."

"Jumala pärast mitte," muheleb Scott. "Kui Lenny pihta hakkab, siis ei saa me enne hommikut minema. Aga meil on vaja beetatesti. Ma mõtlesin Pierco peale. Nemad on meie kõige kogenenumad kliendid. Mis teie arvate?"

"See on loogiline valik," nõustub Gail.

"Ja Craigi jaoks on vaid jumal Scotist kõrgemal," lisab Maggie. "Mida sa ka tema ettevõttes juurutada ei taha, on ta valmis selle eest maksma. Tead mis? Et te ei hakkaks kasutama siivutuid sõnu nagu beetatest, loen ma parem Lenny dokumendid läbi ja valmistan teie jaoks Craigi juures pinna ette."

20

14. mai 1999

"Tere, Scott!"

Scotile ei valmista selle bassihääle äratundmine raskusi. "Tere, Craig! Kuidas läheb? Kas on tekkinud uusi probleeme?"

"Vaat, mida sa minust arvad. Kui ma helistan, siis ainult probleemide pärast." Craigi naer on vali, isegi läbi telefoni. "Mitte sinnapoolegi. Ma lihtsalt sattusin teie kanti ja mõtlesin, kas me ei võiks täna koos õhtust süüa."

"Kahtlemata. Aga Craig, kuna siin on minu kodulinn, siis las ma võtan selle asja korraldamise enda peale." Päevaplaani vaadates küsib Scott: "Pool kaheksa?"

"Sobib suurepäraselt," vastab Craig. "Kena oleks, kui ka Maggie saaks tulla."

"Ma olen kindel, et ta teeb seda hea meelega," kinnitab Scott.

"Kena. Võib-olla saab keegi koha suhtes minu sekretärile helistada? Kohtume pool kaheksa."

Scoti nägu on naerul, kui ta Maggie otseliini nuppu vajutab.

"Maggie, sina ei väsi mind ka üllatamast," ütleb ta. "Teist sinutaolist ei ole olemas. Kuidas see sul õnnestus?"

"Tänan komplimendi eest, Scott, aga millest sa räägid?"

"Ma räägin Craigist."

"Mis temaga siis on?"

"Sina ja mina sööme temaga täna koos õhtust."

"Tõesti? Kus? Millal?"

"Pool kaheksa restoranis, mille valib Mary-Lou. Saad sa tulla?"

"Loomulikult tulen. Mis sa siis arvad? Et ma lasen teil kahel ilma minuta koos olla?"

"Muidugi mitte. Aga ütle, kuidas sa ta siia meelitasid? Ja nii kiiresti?" Ta lisab juba ettevaatlikumalt: "Maggie, mida sa talle lubasid?"

"Kaht uut moodulit ja poolt Lenny aega." Hetke pärast hakkab Maggie naerma. "Ma tegin nalja, Scott. Sa arvad minust liiga hästi. Ma pole selle mehega isegi rääkinud. Ma ei teinud muud, kui saatsin talle ainult lühikokkuvõtte sinu lähenemisviisist, pärast koosolekut tehtud märkmed. Tead küll, et tehnoloogia on hädavajalik, aga see ei ole veel piisav ja nii edasi."

"Miks ta siis siia tuli?"

"Ma ei tea. Ma nimetasin ka, et meil on tulemas üht-teist huvitavat seoses internetiga, aga detailidesse ma ei laskunud."

"Kena, me saame kõik poole kaheksa ajal teada. Kohtumiseni."

"Oota, Scott. Kas sa saad mind Mary-Louga ühendada? Ma tahan olla kindel, et ta valib õige restorani. Mis oleks Craigi jaoks piisavalt peen, kabinetiga, et me saaksime äriasju arutada, ja mis kõige tähtsam, et seal oleks minule meelepärane toit."

Nad on lõpetanud eelroa, kui Craig tüürib jutuga viisakusteemadest kaugemale. "Ma tahaksin teid isiklikult tänada selle eest, mida te teinud olete. Need viimased muudatused töötavad paremini, kui me lootsime. Pierco on hoopis teine ettevõte kui aasta eest."

"Tänan," ütleb Scott. "Ja tänan meie tulevastele klientidele üles näidatud külalislahkuse eest."

"Jah," lisab ka Maggie. "Eriti selle eest, et teie inimesed näitavad neile tegelikke numbreid. Laoseisu vähenemine on jalustrabav."

"Niisugused on kõik käegakatsutavad tulemused," märgib Craig. "Võimsuse suurenemine, tellimuste täitmise aja vähene-

mine, risttarnete ja kaubanappuse lõpp ladudes. Kuid minu jaoks on kõige hämmastavam see, mis toimus tootmisjuhtide ja laojuhatajate vahel. Nad olid nagu hundid, alati üksteisel kõris kinni, alati valmis üksteist süüdistama."

"Aga nüüd?" pärib Scott.

"Viimase nelja nädala jooksul pole ühelegi divisjonijuhile tulnud ainsatki kaebust."

Scott noogutab tunnustavalt. "See on muljetavaldav. Kui ma hakkasin üldse taipama, mida raha-päevade mõõtühikud tähendavad, teadsin ma, et need on piisavalt mõjusad lõhkuma barjääri tootmise ja ladude või logistikakeskuste vahel."

"On küll." Craig on endaga rahul. "Lõpuks näen ma erinevate allüksuste vahel tõelist koostööd."

"Mul on hea meel seda kuulda," ütleb Maggie. "Ja mul on ka hea meel, et see seljataga on."

Craig paneb kahvli käest ja ütleb bassihäälega: "Sellest ma rääkima tulingi. Midagi pole möödas. See on alles algus."

Nii Maggie kui ka Scott naalduvad ettepoole, ilma et nad seda ise märkaksid.

"Me oleme siiani hakkama saanud hea asjaga, ent mitte piisavalt heaga," teatab Craig kindlalt. "Pierco on nüüd palju nobedam ja vilkam, kuid enamasti ei jõua see lõpptarbijani. Ja nii kaua kuni lõpptarbija seda nautida ei saa, ei ole meil kõige suuremat kasu — müügimahu kasvu."

Maggie on segaduses. "Miks see lõpptarbijani ei jõua?"

"Maggie, enamikku meie toodetest ei müü me ise. Meie müüme jaekaubandusele või teistele tootjatele. Möödunud kuul korraldasime paar uuringut. Ja nendest selgub, et kuigi olukord kaubatarnete osas meie oma klientidele oluliselt paranes, ei mõjutanud see kuigivõrd tarnete kvaliteeti nende juures."

"Või nii," lausub Maggie mõtlikult.

Craig jätkab: "Noh, te teate, et konkurents läheb iga aastaga järjest vihasemaks. Mulle tundub, et lahingutander hakkab

muutuma. Paistab, et tegelikult ei löö lahingut mitte niivõrd ettevõtted omavahel kui tarneahelad. Ja Pierco, kogu oma suurusele vaatamata, on vaid üks tarneahela lüli. Kui me tahame suurt võitu, peame oma ettevõttest kaugemale vaatama. Me peame vaatama kogu tarneahelat."

"Väga huvitav," ütleb Mary. "Kuidas te kavatsete seda teha?"

Cragi ootab, kuni kelner on prae serveerimise lõpetanud, ja alustab alles siis: "Ma tahan laiendada meie ettevõttes tehtut tervele tarneahelale: meie klientidele, meie tarnijaile ja nende tarnijaile. Kogu ahela ulatuses toormest lõpptarbijani. Niimoodi saame endale konkurentsieelise."

"See on suur ettevõtetevaheline projekt," ütleb Maggie. "Kui palju ettevõtteid teie tarneahelas on? Ilmselt sadu." Ta nägu lööb särama, kui ta taipab, milline on selle võimaluse suurusjärk.

"Jah," nõustub Craig. "Projekt on hiiglaslik, kuid ma usun, et elutähtis. Ma ei taha neid veenda ainult tootmis- ja turustuslahendusi kasutama, vaid ka..."

"Lahendust tootearenduses ja inseneritöödes," kargab Maggie mehe lauset lõpetades vahele. "Selle võrrandi peamiseks osaks on uute toodete kiire väljatöötamine ja turuletoomine."

Craig on üllatunud. "Kas teil on moodus toote arendusperioodi lühendamiseks? Miks te sellest mulle rääkinud ei ole?"

"Sest me tuleme sellega välja alles järgmisel kuul," selgitab Scott. "Me tahtsime kõigepealt lõpetada selle meetodi testimise omaenda tarkvara arendusprojektide peal. Kuid Craig, sinul mõlkus meeles midagi muud."

Craig tahaks rohkem kuulda, kuid tal on ka kibe tahtmine oma asja edasi ajada. Pärast hetkelist kõhklust jätkab ta: "Nagu ma ütlesin, tahaksin ma veenda iga ettevõtet meie tarneahelas, et nad parandaksid oma tööd. Kuid ka sellest ei ole veel küllalt. Ma arvan, et tarneahela täieliku potentsiaali ärakasutamiseks ei pea muutuma paremaks mitte ainult selle üksikud lülid, vaid ka nende kõigi omavaheline koostöö. Kogu tarneahel peab töötama

ühtse tervikuna. Meil õnnestus seda nii korraldada oma tehaste ja ladude vahel. Pole põhjust, miks sama asi ei peaks õnnestuma meie ettevõtte ja ülejäänud tarneahala lülide vahel."

"Craig, antud juhul on tegemist kahe hoopis erineva asjaga," ütleb Scott. "On tobe, kui ühe ettevõtte kaks osakonda püüavad optimeerida oma kohalikke tulemusi. Kuid erinevad ettevõtted peavad igaüks ise oma kasumi eest hoolitsema."

Craig vilistab selle peale. "Kui ettevõtted kuuluvad samasse tarneahelasse, siis mina väidan, et oleks aeg taibata, et kui kaotab ahel, siis kaotab ka iga sinna kuuluv ettevõte. Seega suurt vahet ei ole."

Scott ja Maggie ei vaidle vastu.

"Erinevate ettevõtete töölepanek ühtse tervikuna on kõva pähkel," märgib Maggie.

"Ära parem räägigi," ohkab Craig. "Paljud tippjuhid on püüdnud oma tarnijate ja klientidega kõikehõlmavat koostööd teha. Ma ei tea ühtki, kellel see ka reaalselt õnnestunud oleks. Ja mina olen esimesena valmis tunnistama, et mul pole aimugi, kuidas seda teha." Ta peab pausi ja teatab siis: "Aga Scott, Maggie ütles mulle, et sina tead."

Maggie'l jääb peaaegu toit kurku kinni.

Craig jätkab: "Maggie, suur tänu, et sa mulle selle kokkuvõtte saatsid. On selge, et uue tehnoloogia juurutamisel on meil vaja muuta sellega seonduvaid reegleid, kuid me ei tee seda. Vähemalt oli nii viimase ajani. Noh, kui te teatasite mulle oma uuest saavutusest, võimalusest ühendada ettevõtteid interneti kaudu, sain ma aru, et te töötate ka ettevõtete koostööd reguleerivate reeglite muutmise kallal. Kas ma eksisin?"

"Sul on õigus," naeratab Scott.

Craig naeratab kergendatult. "Räägi siis!"

Scott võtab klaasist lonksu punast veini ja otsustab, et alustab eesmärgi püstitamisest. "Sa tahad panna kõiki terneahela ette-

võtteid tegutsema põhimõttel, et parimaks edu pandiks on edu tagamine terves ahelas."

"Õige."

"Noh, ma arvan, et isegi kõige parema tahtmise juures jääb see põhimõte tühjaks sõnakõlksuks, kuni me ei muuda sellele vastavalt oma igapäevaseid tavasid. Meie praegused tavad on peaaegu risti vastupidised."

Craig pistab järgmise hõrgu lihatüki suhu ja ootab, et Scott oma üldsõnalist väidet selgitaks.

"Oletame, et mina olen üks sinu tarneahela ettevõtetest. Millal panen ma kirja, et müük on toimunud? Niipea, kui ma olen saatnud oma kauba ahela järgmisesse ettevõttesse. Minu jaoks on müük toimunud, kuid kas on müük toimunud ka terve ahela jaoks? Ei. Kohe on näha, et ühe ettevõtte tulemus ei ole seotud ahela tulemustega."

Craig neelab ja ütleb: "Lühikeses perspektiivis on sul õigus. Kuid ettevõtted peavad vaatama ka pikka perspektiivi. Oletagem, et mina müün teisele firmale sada ühikut kaupa kuus, sel teisel õnnestub aga kuuga klientidele müüa vaid viiskümmend ühikut. Kas mul on hea meel? Kas ma ütlen, et mina müün nendele sada tükki kuus ja pole minu asi, kui palju nemad müüvad või kasutavad? See oleks minu poolt väga lühinägelik teguviis. Kui nemad ei kasuta ära seda, mida mina neile müüsin, olen ma peagi selle kliendi kaotanud."

"Õige," nõustub Scott. "Siin on vastuolu. Igapäevases praktikas on müük toimunud, kui üks lüli on kauba teisele lülile ära saatnud. See on risti vastupidine kaugelevaatavale ärilisele mõtlemisele: müük on toimunud vaid siis, kui ahela viimane lüli on müünud kauba lõppkliendile. Craig, kui sageli oled sa näinud, et inimeste käitumist dikteerivad pikaajalised huvid? Võrreldes sellega, kui tihti käitutakse nagu tavaliselt."

"Ma mõistan. Sina väidad, et meil ei ole muud valikut kui igapäevase tava muutmine," teeb Craig järelduse.

Scott deklareerib: "Kui me tahame veel oma silmaga näha ettevõtteid tarneahela huvides tegutsemas, siis peame minu meelest tagama, et igapäevane tegevus oleks vastavuses pikaajalise ärilise mõtlemisega."

Maggie sõnastab seda täpselt: "See tähendab, et igapäevane tegevus peab lähtuma põhimõttest: kuni lõppklient ei ole ostnud, ei ole keegi tarneahelas midagi müünud."

"See on iseenesest mõistlik," ütleb Craig aeglaselt. "Täiesti mõistlik. Kuid seda ei ole kerge rakendada. Ma ei usu, et minu tarnijad soostuksid meelsasti nii kaua raha ootama. Kuni lõppklient on viimaks oma ostu teinud. Ja minu kliente ei saa selles süüdistada, sest enamikul neist ei ole vajalikke rahalisi vahendeid, et oodata, kui maksmine pikalt viibib."

"Miks sa väidad, et nad peavad ootama oluliselt kauem kui praegu?" küsib Maggie. "Ma vabandan, aga mulle tundus, et sa tahad laiendada terve tarneahela peale seda, mida teie ise meie tarkvaraga tegite. Just nii tahtsid sa saavutada konkurentsieelist. Kui palju oled sa kogu Pierco ulatuses tootmistsüklit lühendanud? On ta nüüd umbes veerand sellest, mis ta oli varem?"

"Vähem," ütleb Craig.

"Oletagem, et terve ahela ulatuses saavutatakse samasugust edu. Milline on sel juhul keskmine tarnetsükli aeg? Kauba tootmisest kuni müügini? Mina ütleksin, et umbes kaks kuud. Pole sugugi paha, kui arvestada, et täna peavad ainuüksi teie tarnijad ootama oma raha vähemalt nelikümmend viis päeva."

Craig kaalub seda. "Ikkagi võib ooteaeg mõne ahelas eespool oleva ettevõtte jaoks liiga pikaks osutuda. Me peaksime avama neile krediidiliini."

"Kas see on probleem?" küsib Maggie.

Craig ei näe selles suurt probleemi. "Praegu me hoiame nende kaupa ilma selle eest midagi maksmata. Me võiksime vähemalt tagatise seada. Isegi meie korporatsiooni finantsjuht ei hakkaks sellele vastu sõdima. Pealegi, vaatame asju perspektiivis. Viima-

sed täiustused andsid meile lisavõimsust nii tootmises kui ka turustuses. Nii peaks minema ka meie tarnijate ja klientide juures. Kui neil taoline lisavõimsus tekib, siis ei too müügimahu suurenemine enam kulude suurendamist kaasa. Milline mõju kasumile on konkurentsieelisel, mis tõstab läbimüüki... ütleme ainult kümne protsendi võrra? See on tohutu. Väikesed intressid, mida maksta tuleb, on selle kõrval sandikopikad."

Nad söövad, igaüks oma mõtetesse süüvinud. Hetke pärast ütleb Craig: "Kena. Siin on iva. Kui ma tean, et minule ei maksta enne, kui minu klient on kauba ära müünud, siis mõtlen ma tema huvidele. See sunnib üksikuid lülisid lõpuks ahelana tegutsema."

Ta kaalub seda veel natuke ja ütleb: "Ma ei ole kindel, et me oma praeguste klientidega edasi töötame. Mul on kahtlus, et mõned neist ei tea, mida nad teevad. Ma ei tea, kas ma tahan neile kauba kätte anda ilma kohe raha vastu saamata."

Craigi nägu venib pikaks.

Scott ei tee asja paremaks, sõnades: "Ja Pierco möödunud aastate tulemuste järgi otsustades võivad mõned teie tarnijad samamoodi öelda."

Enne kui Craig jõuab suu lahti teha, jätkab ta: "Teil on vaja head näitajat. Näitajat, mis ütleks selgesõnaliselt, kas klient on usaldusväärne või ei. Kui ta teilt seda kaupa tellib, kas tal on seda ka tegelikult vaja, kas ta viib selle kauba kiiresti turule."

"Õige!" lööb Craigi nägu särama. "Ja taoline näitaja on mul olemas. Sinult sain. Laoseis raha-päevades. Olukord ei erine oluliselt sellest, mis me firmasiseselt tegime. Nüüd jätame tehaste ja ladude plaanilise laoseisu määramise nende endi hooleks. Need, kes suurte varude soetamisega endal tagalat kindlustavad, suitsetatakse laoseisu raha-päevadega pikemata välja. Suurepärane mõõtühik selleks tarbeks. Ma võin ju oma klientidega sama teha. Sa tahad minult kaupa? Mina tahan teada sinu käes oleva kauba väärtust raha-päevades. Ja ettevõtted, kellel tulemusi ei ole, pole kauaks meie partnerid."

"Laoseisu raha-päevad võimaldavad tarnijatel oma kliendi üle otsustada. Teie ise peate oma tarnijatele ka seda võimalust pakkuma, et ka nemad saaksid teie üle otsustada," märgib Maggie.

"Jah. Samad tingimused, mis valitsevad meie ja meie klientide vahel, peavad kehtima ka minu ja tarnijate vahel. See loob kogu tarneahela ulatuses ühesugused tingimused. Kuid see tähendab ka, et ma nõuan oma tarnijailt sedasama, mida ma oma klientidele pakun. Mina hoian oma kaubavarusid klientide lähedal. Mida nad ka ei tahaks, kaup toimetatakse neile kätte samal päeval. Mina ootan ise samasugust teenindust."

"Kui sa tahad just seda, kui sa sedavõrd rõhutad õigeaegsete tarnete tähtsust, siis pead sa otsustama oma tarnijate üle ka tulu raha-päevades," ütleb Scott.

"Loomulikult," vastab Craig. "Kõiki hakatakse mõõtma mitte ainult laoseisu raha-päevadega, vaid ka tulu raha-päevadega. Usaldus on tore senikaua, kui näitajad valvekoera rolli mängivad."

"See on kena," kiidab Maggie. "Samad tegevusnäitajad iga lüli sees ja kõikide lülide vahel. Craig, kas sa taipad, et seda, millest me praegu räägime, saab teha vaid BGSofti ERP süsteemiga?"

"Vägagi hästi. Muide, kas teie tarkvara tuleb toime nende lisanõudmistega, millest me siin rääkisime?" küsib ta.

"Kood on valmis," vastab Scott.

"Testitud?"

"Ainult laboris," tunnistab Scott.

"Pole viga," ütleb Craig ja Maggie hingab kergendatult. "Teil on testimiseks kuhjaga aega. Ma pean veenma sadu ettevõtteid. Ja ma ei kavatse nendega korraga peale hakata. Mis aga tarkvarasse puutub, siis on üks praktilist laadi probleem. Ja seda ma teiega arutada tahtsingi."

Kelner lükkab nende juurde serveerimislaua magustoitudega. Maggie valib kannatamatult magustoidu ja tellib kõigile kohvi. "Mis probleem see on?" küsib ta.

"Minu tarnijad ja kliendid kasutavad kõik erinevaid tarkvarapakette, paljudel on need kodukootud. Ei ole kerge veenda neid BGSoftile üle minema."

"Kuid kas see oleks võimalik?" uurib Scott.

"See ei peaks eriti keeruline olema," ütleb Maggie. "Erinevalt teistest suurfirmadest pöördute teie oma nõudmistega nende poole pärast seda, kui te selle iseenda juures olete ellu viinud. Ning te saate neile oma tulemusi näidata. Selliseid tulemusi ei saa keegi tähelepanuta jätta."

"Pierco on küllalt suur, et avaldada survet kõigile tarnijaile ja enamikule klientidest," vastab Craig. "Kuid kõigel on piir. Minu palve peab jääma mõistlikkuse piiridesse."

"Ja see ei ole mõistlik, kui te palute neil minna üle ainsale infosüsteemile, millega seda teha saab?" pärib Maggie.

"Jah, Maggie, see läheb üle mõistlikkuse piiride. Mõned suurfirmad on juba pannud hea hulga raha ja tööd teiste ERP süsteemide juurutamisse. Nad ei kiirusta neid välja viskama. Kuid enamikul ettevõtetest, keskmistest väikesteni, ei ole teie tarkvara juurutamiseks vahendeid. Ei raha ega ka tööjõudu."

"See on suureks takistuseks," tunnistab Scott.

Pärast hetkelist vaikust ütleb Craig tehtult tõsisel ilmel: "Ei oleks väga suur takistus, kui ka teie oleksite valmis muutuma."

"Ära hakka tahtmagi, et me teeksime tööd ilma või peaaegu ilma rahata," ütleb Maggie teravalt. "Ma tean kõiki argumente ja need ei mõju."

"Maggie, ma tean sind nii hästi, et taoline asi ei tule mulle mõttessegi," rahustab teda Craig. Ta viipab kelnerile: "Mina võtaksin lõpetuseks klaasikese. Kuidas teiega on?"

"Tahad meid täis joota?" naljatab Maggie. "Jah, mina võtan iiri kohvi."

"Minule konjak," ütleb Scott.

Kui kelner baari poole läheb, hakkab Craig peale: "Maggie, kahesaja kuni kolmesaja miljoni dollari suurused investeeringud on Piercole enam-vähem igapäevaseks asjaks, kuid ma tean, kui raske oli mul langetada otsust uue ERP süsteemi kohta. Tead miks? Sest arvutisüsteemi investeerimine ei sarnane ühegi teise investeeringuga. See on hoopis midagi muud kui investeerimine uude firmasse, hoonesse, masinasse. Sa käid välja hunniku raha ja mis sul siis näpu vahel on? Ei saa seda maha müüa ega tagatisena kasutada. Minul ei olnud kerge ja ega minu tarnijailgi kergem olema saa. Ma siis mõtlesin, millist ettepanekut firmale teha, et teie ei kaotaks rahas ja et otsustamine läheks palju libedamalt."

"Huvitav lähenemine," märgib Scott.

"Jätka," ütleb Maggie.

"Viimase kolme aasta jooksul olen ma maksnud teie mõlema ettevõttele umbes kolmsada miljonit dollarit. Ja maksan edasi, hoolduse ja muu eest, umbes kümme miljonit aastas. Aga teate mis? Ma oleksin valmis lõputult maksma sada miljonit aastas, kui me ei peaks teie tarkvara ja selle rakendust ostma." Ta jääb vait.

"Mille eest sa siis sada miljonit maksaksid?" kikitab Maggie kõrvu.

"Täpselt selle eest, mida te tegite. Võib-olla paneks sinna natuke juurde. Kui teie oleksite nõus allhankena tegema ära kogu minu arvutitega seotud logistika, maksaksin ma teile hea meelega just nii palju. Teie tegelete minu andmetega, neid sisestavad meie inimesed, aga teie tegelete nendega. Teie asi on vaadata, et minu inimestel oleks olemas kogu vajalik informatsioon. Teie arvutid, teie tarkvara — mina ei taha neist midagi teada. See on teie mure. Mina tahan lõpptulemust. Et informatsioon oleks meie inimestele kättesaadav, mil iganes nad seda vajavad, üksköik millisel kujul nad seda vajavad. "

Maggie ja Scott vaatavad teineteisele otsa. Mõnda aega istuvad kõik liikumatult. Lõpuks Maggie noogutab ja Scott sõnab: "Tead, Craig, aasta tagasi oleksin ma sinu ettepanekut naeruväärseks pidanud."

"Miks?"

"See oleks garanteerinud BGSofti areenilt kadumise."

"Miks?"

"Kui klient võib küsida ükskõik mida ja ei pea selle eest maksma, siis on tema muudatusteiha piiritu: tal on vaja uusi funktsioone, uusi mooduleid, uusi näidiseid, ja lõppu ei paista. Tegelikult tahtsid kliendid seda kõike ka siis, kui nad selle eest maksma pidid. Niisiis oleks meil tol ajal olnud kaks alternatiivi. Teha, mida kliendid tahavad ja kaduda areenilt, või kakelda klientidega ja kaduda areenilt. Praegu aga tasub Piercoga asja kaaluda."

"Mis siin vahet on? Kas me oleme nii unikaalsed?"

"Te muutusite unikaalseks. Craig, sellest ajast saadik, kui te hakkasite piirangute juhtimise põhimõtete järgi töötama, tuleb teie ettevõttest nõudmisi muudatuste tegemiseks eelnevaga võrreldes vaid murdosa jagu. Ja need ei ole tehtud tuju ajel, vaid neil on mõte sees. Vaata, see, mis nüüd Pierco süsteemi juhib, on hoopis midagi muud kui enne. Igal tellimusel on teenitud kasumi kaudu oma õigustus. Vahe on ilmatu suur. Maggie, oled sa nõus?"

"Olen küll, ja kindlasti on Lenny ka. Aga Scott, põhjus oli selles, et enne kasutasid inimesed vastakaid näitajaid. Kuidas saab püüelda lokaalse efektiivsuse poole, kui samal ajal tuleb vähendada laoseisu ja lühendada tootmistsükli aega? Nali oli aga selles, et nad lootsid leida vastuse, kui arvuti teeb seda… ja seda… ja seda veel ka…. Sellepärast nad pidevalt muutusi tahtsidki."

"Sul on õigus, Maggie. Jumala õigus. Seega, Craig, me võiksime sinu ettepanekut kaaluda, kuid ainult nende ettevõtete puhul, kes juba eelnevalt lubavad kasutada terviklikku piirangute

teoorial põhinevat lähenemist. Määravaks on mõju kasuminumbrile, nii lühikeses kui ka pikas perspektiivis. Ja põrgusse kõik lokaalsed optimumid!"

"Scott, sa murrad sisse lahtisest uksest. Sellest me juba rääkisime. Et olla väärtuslik tarneahela liige, peavad ettevõtted käima meie jälgedes. Mind huvitavad just niisugused ettevõtted ja ma olen valmis selles osas tihedat koostööd tegema."

Maggie noogutab ja küsib neilt mõlemalt: "Mis saab väikefirmadest? Kui palju on nad teie meelest võimelised maksma?"

Craig on mõelnud kõikide nende küsimuste peale. "Sama palju nagu Pierco," vastab ta. Nähes Maggie segaduses ilmet, kiirustab ta selgitama: "Ma mõtlen — suhteliselt sama palju. Sada miljonit moodustab ühe protsendi Pierco käibest. Ei tohiks olla keeruline veenda teisi sama palju maksma. Üks protsent käibest. Tegelikult maksavad nad täna ilmselt rohkem, et saada seda, mida nad teilt tulevikus saavad. Noh, kas teete ära?"

"Craig, ma loodan, et sa ei taha meilt otsemaid vastust saada," ütleb Maggie.

"Ma ei oota teilt otsemaid vastust. Aga millal vastus tuleb? Te ju mõistate, et sellest sõltub kogu minu tarneahela strateegia?"

"Craig, minu esmane mulje on hea," lausub Maggie. "Sinu ettepanek võib aidata meil lahendada suure probleemi. Ma olen pikka aega murdnud pead selle üle, kuidas teha nii, et meil turg otsa ei lõpeks. Praegu ajame me äri sedamoodi, et meil on pidevalt vaja laiendada oma klientide ringi. Sinu idee teeks sellele lõpu. Ühekordsed tehingud muutuksid pideva sissetuleku allikaks. Suure sissetuleku allikaks. See annaks meile enneolematu stabiilsuse." Pärast väikest pausi lisab ta: "Pikas perspektiivis tõstaks see sinu kasvutempot, Scott. Kuidas sulle tundub?"

"Maggie, see tõstaks meie kasvutempot ka lühiajaliselt," vastab Scott. "Craigi ettepanekul on veel teinegi suur eelis. See annab meile viimaks võimaluse keskmise suurusega ettevõtete turul tõsiselt teenima hakata. Ma olen juba aastaid kaalunud,

kuidas kasulikult sellele hiigelturule pääseda. Praegu me just rääkisime oma soliidse suurfirmade kliendibaasi kasutamisest hüppelauana keskmistesse ja väikestesse ettevõtetesse minekuks."

"Hüppelauana?" naerab Craig. "Buldooserina! Kui meie tagant lükkame, teatades, et Pierco eelistab äriasjus selle mõistliku ettepanekuga nõustunud ettevõtteid, ja kui me oma kõigile osapooltele kasulikku ettepanekut õigesti serveerime, seletame ühtki asja varjamata, kui paljud meie tarnijaist ja klientidest oleksid teie meelest nõus?"

"Paljud. Enamik."

Craig kordab nüüd oma küsimust: "Kas ma võiksin saada vastuse, ütleme… kahe nädala jooksul?"

Scotil on ebamugav. "Craig, see on totaalselt teine äri, millest sa räägid. Nii BGSoftile kui ka KPIle. Kuigi ma pean tunnistama, et kui me mõtleme selle üle kauem kui viis minutit ega leia tõsist pidurdavat asjaolu, siis meie oleme saanud sellest lõunast rohkem kui sina. Selleaastane fenomenaalne kasvukiirus hakkab paistma nagu teosamm selle kõrval, mida ma vaimusilmas näen. Kuid ma rõhutan: *kui* ei ole pidurdavaid asjaolusid. *Kui* ei ole midagi, mis muudaks selle idee liiga riskantseks ja mille peale me praegu ei tule."

Nähes, et Craig pealekäimist ei jäta, ütleb Maggie: "Need on asjad, mida me peame oma inimestega läbi arutama. Läheb kaugelt üle kahe nädala, enne kui me saame anda konkreetse vastuse. Tõenäolisem on aeg kolmest kuni kuue kuuni."

Craig ei paista sugugi üllatunud olevat. "Hästi," ütleb ta. "Aga võib-olla saate te minu teisele küsimusele kiiremini vastata. Ma tahan, et te Piercole seda teenust osutaksite. Olles juba maksnud tarkvara ja suurema osa rakenduse eest, kuidas oleks siis järgmise pakkumisega? Pierco maksab teile, ma mõtlen teile kahe peale kokku, meie käibest pool protsenti aastas, kuni kogusumma jõuab selleni, mis me teile juba maksnud oleme. Siis hüppab see ühele protsendile."

"Ega sa nalja ei tee?" küsib Maggie säravi silmi.

Vastamise asemel võtab Craig portfellist oma ettepanekust kaks koopiat ja annab kummalegi ühe.

Scott ja Maggie teavad, et nad mõlemad neelasid konksu alla. Pakkumine on liiga hea, et seda tagasi lükata.

"Ma jään kannatlikult teie vastust ootama," sõnab Craig naeratades.

LÕPP
või hoopis
ALGUS

RAAMATU AUTORITEST

Eli Goldratt on piirangute teooria looja ja üliedukate juhtimisraamatute "Eesmärk", "Asi pole vedamises" ja "Kriitiline ahel" autor. 1980-ndatel aastatel juhtis ta edukat tarkvarafirmat *Creative Output,* mille peamiseks tooteks oli tootmise planeerimise süsteem OPT.

Carol A. Ptak on juhtiv ekspert ettevõtete ressursside planeerimise (ERP) ja tarneahela juhtimise süsteemide juurutamise alal. Tema kogemused põhinevad kahekümneaastasel tööl tootmisprotsesside juhtimise ja konsulteerimise alal. Carol Ptaki pragmaatiline lähenemine keerulistele probleemidele ja jõuline esitlusviis on temast teinud väga nõutud esineja e-äri ja infosüsteemide kasutamise valdkonnas. 2000. aastal valiti ta mõjuka ressursside planeerimise alase haridusorganisatsiooni APICS (*American Production and Inventory Control Society*) tegevjuhiks ja presidendiks. Praegu töötab Carol A. Ptak keskmise suurusega süsteemide programmi direktorina IBMis.

Eli Schragenheim on üks piirangute teooria pioneere ja tunnustatuim autoriteet ressursside planeerimisega seotud arvutisimulatsioonide alal. Ta töötas koos dr. Goldrattiga firmas *Creative Output* ning on olnud A. Y. Goldratti Instituudi partner Iisraelis. Ta on avaldanud mitmeid artikleid teaduslikes ja rakenduslikes ajakirjades ning viinud läbi sadu juhtimisalaseid seminare ja koolitusi kõikjal maailmas. Eli juhib kogemusõppe firmat *MBE Simulations Ltd.* (ingl. k. MBE — *Management by Experience*). Eesti keeles on ilmunud Eli Schragenheimi raamat "Juhtimise vastuolud".